

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje malého podniku
Evaluation of the Competitiveness and Future Development of a Small Business

Student: Bc. Eva Černínová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Černínová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje malého podniku
Evaluation of the Competitiveness and Future Development of a Small Business

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti a rozvoje podniku
3. Charakteristika společnosti
4. Analýzy konkurenceschopnosti společnosti
5. Návrhy a doporučení pro rozvoj společnosti
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BENSOUSSAN, Babette E. and Craig S. FLEISHER. *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, 2013. 273 s. ISBN 978-0-13-310102-7.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Granda Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 3, 4 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila. Veškerou použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu literatury.“

V Ostravě dne 13.07.2018



Bc. Eva Černínová

Poděkování

Za odpovědné vedení diplomové práce, trpělivost, užitečné rady, cenné připomínky a náměty děkuji Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D.

Za vstřícnost, praktické zkušenosti a poskytnuté materiály děkuji všem zaměstnancům společnosti, kteří se mi během zpracovávání diplomové práce ochotně věnovali.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti a rozvoje podniku	6
2.1	Vymezení základních pojmů podnikání, podnikatel a podnik	6
2.2	Klasifikace podniků v návaznosti na charakteristiku malého podniku	7
2.3	Výhody a nevýhody malých podniků.....	8
2.4	Dotační možnosti a fondy z Evropské unie.....	10
2.5	Definice základních pojmů souvisejících s konkurenceschopností	12
2.5.1	Konkurence a konkurenceschopnost.....	12
2.5.2	Konkurenční výhoda	15
2.5.3	Konkurenční strategie	16
2.5.4	Okolí podniku a konkurenční prostředí.....	17
2.6	Strategické řízení a analýza.....	18
2.7	Strategie rozvoje podniků.....	20
2.8	Rozvojové tendence ve 21. století.....	21
2.9	Produktivita práce	22
2.9.1	Faktory ovlivňující produktivitu práce.....	24
2.9.2	Přístupy ke zvyšování produktivity.....	25
2.10	Vybrané metody analýzy hodnocení konkurenceschopnosti	26
2.10.1	SLEPT analýza	26
2.10.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	29
2.10.3	Zhodnocení finančního zdraví poměrovými ukazateli.....	32
2.10.4	Zhodnocení konkurence metodou Mystery shopping	36
2.10.5	SWOT analýza	37
3	Charakteristika společnosti.....	40
3.1	Základní informace o společnosti	40
3.1.1	Historie a vývoj společnosti	41
3.1.2	Poskytované služby	42
3.1.3	Průběh zakázky	42
3.1.4	Ceník služeb	44
3.1.5	Zákazníci společnosti	44
3.1.6	Vývoj hospodářského výsledku	45
3.2	Cíle a současná strategie společnosti	46

4	Analýzy konkurenceschopnosti společnosti	49
4.1	SLEPT analýza	49
4.1.1	Sociální, společenské a demografické faktory	49
4.1.2	Právní a politické faktory	52
4.1.3	Ekonomické faktory	54
4.1.4	Technologické faktory.....	56
4.1.5	Shrnutí SLEPT analýzy	57
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	59
4.2.1	Vyjednávací síla kupujících	59
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	60
4.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	61
4.2.4	Hrozba substitutů.....	62
4.2.5	Rivalita firem.....	63
4.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil	64
4.3	Zhodnocení finančního zdraví poměrovými ukazateli	65
4.3.1	Ukazatele likvidity společnosti	65
4.3.2	Ukazatele rentability společnosti	66
4.3.3	Ukazatele aktivity společnosti.....	68
4.3.4	Ukazatele zadluženosti společnosti.....	69
4.3.5	Bankrotní model společnosti IN05	70
4.3.6	Shrnutí finanční situace společnosti	71
4.4	Zhodnocení konkurence metodou Mystery shopping	73
4.5	SWOT analýza	76
4.6	Shrnutí faktorů konkurenceschopnosti a doporučení	81
5	Návrhy a doporučení pro rozvoj společnosti	83
5.1	Zvýšení počtu zaměstnanců	83
5.2	Využití dotací a finančních příspěvků.....	90
5.3	Ostatní doporučení ke zlepšení současné situace	94
6	Závěr.....	97
	Seznam použité literatury	99
	Seznam zkratk	104
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se v určitém oboru tím, že bude úspěšně odolávat konkurenci a bude schopen dosáhnout změny. Dnešní prostředí globalizace a rychlého technologického pokroku se odráží v neustále se zvyšujících nárocích na podniky. Schopnost odolávat konkurenci je klíčovým faktorem k zajištění úspěšnosti, rozvoje a přežití podniků. Opakované analýzy podnikového okolí a zhodnocení konkurenceschopnosti jsou pro firmy nesmírně důležité, protože tak mohou definovat své silné stránky i slabiny, objevit příležitosti i ohrožení a tyto poznatky využít ke zvyšování své konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnosti je věnována čím dál větší pozornost.

Tématem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku a navržení možností dalšího rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti. Je-li hodnocení a zvyšování konkurenceschopnosti pro firmy důležité, pak to pro malé a nově začínající podniky platí dvojnásob, jelikož se většinou musí vypořádat s již existujícím zaběhnutým konkurenčním prostředím.

Předmětem této práce je softwarová společnost, která si přeje zůstat v anonymitě. Proto bude označována pseudonymně jako společnost AB. Téma diplomové práce vzešlo ze zájmu společnosti AB, která se do jejího zpracování úzce angažovala. Autorka společnost zná, orientuje se v jejím oboru podnikání a při zpracovávání práce je motivována snahou o co nejpresnější analýzu, zhodnocení a doporučení, které budou společnosti AB přínosem.

Cílem práce je zhodnotit konkurenceschopnost malého podniku a navrhnout možnosti jeho rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti. K dosažení cíle je třeba vymezit a vybrat metody, vyhodnotit výsledky a na základě získaných výstupů navrhnout vhodná doporučení.

Diplomová práce se krom úvodu a závěru skládá ze čtyř hlavních kapitol. Po uvedení práce první kapitolou následuje kapitola druhá, zaměřená na teoretická východiska diplomové práce a vymezení pojmů souvisejících s podnikem a jeho řízením, konkurenceschopností a popisem vybraných analytických metod. Třetí kapitola je soustředěna na charakteristiku společnosti AB, její historii, vývoj, poskytované služby, vymezení zákazníků, cílů a strategie. Ve čtvrté kapitole budou prakticky aplikovány vybrané metody analýz hodnocení konkurenceschopnosti v současných tržních podmínkách. Na výstupy analýz navazuje pátá kapitola, v níž budou představeny návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoje společnosti. Celá práce je zakončena závěrem jakožto šestou kapitolou, která je zároveň shrnutím zjištěných poznatků.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti a rozvoje podniku

Teoretická část diplomové práce charakterizuje základní pojmy spojené s podnikem, okolím podniku, strategickým rozvojem podniku a konkurenceschopností. Dále jsou popsány analytické metody, na jejichž základě bude v praktické části diplomové práce aplikována analýza konkurenceschopnosti podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů podnikání, podnikatel a podnik

Předmětem této kapitoly je charakterizovat a specifikovat malý podnik. Abychom se dostali k výkladu a rozboru samotného pojmu podnik, je nejprve zapotřebí věnovat čas pojmům *podnikání* a *podnikatel*, bez kterých by žádný podnik nemohl existovat.

Podnikání je v dnešním světě naprosto známá a běžná cílevědomá činnost motivovaná potřebou něco získat nebo něčeho dosáhnout. Jde o prostředek dosažení seberealizace, zbavení se závislosti a postavení se na vlastní nohy. Z ekonomického hlediska je podnikání dynamickým procesem, do kterého jsou zapojovány zdroje a aktivity tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Podnikání má svůj nezastupitelný význam i z hlediska sociologického, protože jeho prostřednictvím je vytvářen blahobyt pro všechny zainteresované osoby, jsou vytvářeny nová pracovní místa a hledána cesta k dokonalejšímu využití zdrojů (Veber, Srpová a kol., 2012). Podnikání je právně definováno skrze živnostenský zákon, který o podnikání hovoří jako o živnostenském podnikání, resp. živnosti. Živností se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Zákon č. 455, 1991). Obdobnou právní definici nalezneme i v novém občanském zákoníku.

Subjekty, které realizují podnikatelské aktivity se nazývají podnikatelé. Mohou jimi být fyzické i právnické osoby. Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) uvádí, že: „Podnikatel je osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.“ Podle nového občanského zákoníku je podnikatelem osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku a podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů (Zákon č. 89, 2012).

„Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu,“, uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 1). K vysvětlení pojmu *podnik* existuje celá řada výkladů. Veber, Srpová a kol. (2012) například tvrdí, že podnik je obsáhleji vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které souží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Stejně tak, jako jsou pojmy *podnikání* a *podnikatel* právně definovány, je i význam pojmu *podnik* zakotven v české právní úpravě. Do konce roku 2013 byl v obchodním zákoníku *podnik* definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, přičemž k podniku náležely věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patřili podnikateli a sloužili k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze měly tomuto účelu sloužit (Zákon č. 513, 1991). V souvislosti se zrušením obchodního zákoníku dochází k nahrazení pojmu *podnik* pojmem *obchodní závod*. Tento nový termín *obchodní závod* je definován v novém občanském zákoníku a má jinou obsahovou strukturu, než kterou znal obchodní zákoník. Obchodním závodem se dle § 502 nového občanského zákoníku rozumí organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti, přičemž se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (Zákon č. 89, 2012). Ačkoliv došlo ke změně termínu *podnik* i ke změně výkladu v zákoně, podstatou zůstává, že podnik je soubor všeho, co patří podnikateli a slouží k provozování jeho podnikatelské činnosti.

2.2 Klasifikace podniků v návaznosti na charakteristiku malého podniku

Podniky můžeme členit dle několika hledisek, například podle právní formy, sektoru národního hospodářství, hospodářských odvětví (OKEČ), rozsahu působnosti, druhu výkonů, obratu, počtu zaměstnanců atd. Nejčastějším ukazatelem třídění podniků je počet zaměstnanců, podle kterého se podniky rozdělují až do čtyř skupin na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. V praxi se můžeme setkat s různými přístupy k členění podniků podle počtu zaměstnanců. Jiné definice se používají pro vykazovací a sledovací účely a jiné například v orgánech české státní správy nebo orgánech EU a případně USA.

V EU bylo zavedeno jednotné vymezení podniků, kde je hlavním kritériem počet zaměstnanců a kritériem doplňkovým výše ročního obratu nebo celková hodnota roční rozvahy. Kategorizace podniků dle nařízení Evropské komise je znázorněno tabulkou č. 2.1 (Nařízení Komise (EU) č. 651, 2014).

Česká republika akceptuje kritéria stanovená Evropskou Unií, protože se stále více ukazuje, že jde o vhodný poměrový ukazatel. Dle zákona o účetnictví lze členit účetní jednotky na mikro, malé, střední a velké, viz tabulka č. 2.2. Pro zařazení do příslušné kategorie je rozhodující, zda účetní jednotka nepřesahuje k rozvahovému dni alespoň dvě hraniční hodnoty z celkových aktiv, ročního úhrnu čistého obratu a průměrného počtu

zaměstnanců za dané účetní období. Podle české právní úpravy je možné charakterizovat malý podnik jako podnik o velikosti 10 – 49 zaměstnanců, jehož aktiva na konci roku nepřesáhnou 100 mil. Kč, a zároveň roční obrat nepřesáhne 200 mil. Kč (Zákon č. 563, 1991).

Tabulka č. 2.1 – Kategorie podniků dle nařízení Evropské komise

Podnik	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy	Počet zaměstnanců
Mikropodnik	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR	do 10
Malý podnik	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR	do 50
Střední podnik	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR	do 250

Zdroj: vlastní zpracování dle nařízení Evropské komise (Nařízení Komise (EU) č. 651, 2014)

Tabulka č. 2.2 – Kategorie účetních jednotek dle zákona o účetnictví

Účetní jednotka	Aktiva na konci roku	Roční obrat	Počet zaměstnanců
Mikro	do 9 mil. Kč	do 18 mil. Kč	do 10
Malá	do 100 mil. Kč	do 200 mil. Kč	do 50
Střední	do 500 mil. Kč	do 1 mld. Kč	do 250
Velká	nad 500 mil. Kč	nad 1 mld. Kč	nad 250

Zdroj: vlastní zpracování dle zákona o účetnictví (Zákon č. 563, 1991, § 1b)

2.3 Výhody a nevýhody malých podniků

Malé a střední firmy, jak v České republice, tak i v celé Evropě, tvoří 99,8 % všech firem. Spolu s tímto velkým číslem se nese řada společenských a ekonomických výhod a přínosů, ale i určitá omezení (Veber, Srpová a kol., 2012).

Jednoznačným společenským přínosem je stabilizace společnosti. Podnikatelé malých a středních podniků jsou nuceni k zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně může znamenat nejen konec podniku, ale i nezávislé činnosti. Tím více vnímají všechna rizika a politické nejistoty a svým jednáním dosahují stabilizace společnosti. K dalším společenským přínosům řadíme například poskytování šance pro svobodné uplatnění občanů prostřednictvím jejich zaměstnávání, a významným hlediskem je i značný přínos v rozvoji regionů, měst a obcí. Převážná část podnikatelů podniká v regionu, ve kterém zároveň i bydlí. Toto těsnější pouto mezi bydlištěm a místem výkonu podnikání vede podnikatele ke zkulturnování regionu, podílení se na různých akcích, přispívání na charitu, obnově historické architektury atd. Ekonomickým přínosem malých a středních podniků je zejména flexibilita,

díky které se podniky dokáží pohotově přizpůsobovat měnícím se skutečnostem, podmínkám trhu a přáním zákazníků. Díky své rychlé adaptaci na měnící se prostředí jsou malé podniky nositeli nesčetných drobných i větších inovací (Veber, Srpová a kol., 2012).

Výhod malých podniků je mnoho. Některé již byly uvedeny v předcházejícím odstavci. Zakládání malých podniků vytváří podmínky k rozvoji konkurence. Díky soutěživosti mezi firmami se utváří ceny, zlepšují metody a zdokonalují technologie. Veškeré výhody a přínosy jen potvrzují, že malé a střední podniky jsou nedílnou součástí české ekonomiky.

Synek, Kislingerová a kol. (2015) uvádí jako výhody malých společností například:

- jednodušší řídicí struktura,
- vytváření nových pracovních míst,
- podílení se na inovačním procesu,
- flexibilita,
- větší citlivost na požadavky trhu,
- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,
- schopnost působit jako dodavatelé velkých firem,
- pomáhání a podílení se na rozvoji regionů, měst a obcí,
- podnikání i v těch oblastech, které nejsou zajímavé pro velké firmy.

Přes nesčetné výhody však existují i jisté omezení malých podniků, ba dokonce nevýhody. Veber, Srpová a kol. (2012) jmenují několik omezení malých a středních podniků, například:

- menší ekonomická síla, která zhoršuje přístup ke kapitálu a tím omezuje možnost rozvoje,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- omezená možnost zaměstnávání drahých odborníků a manažerů,
- ohrožení chováním velkých firem a obchodních řetězců,
- neschopnost plně využívat existující dostupné znalosti,
- neustále rostoucí množství a změny legislativních předpisů, které úzce souvisí s administrativním zatížením a vyššími náklady podniku.

2.4 Dotační možnosti a fondy z Evropské unie

Pro zmírnění důsledků nevýhod podnikání malých a středních firem existuje několik druhů podpory těchto podniků, a to jak finančních, tak nefinančních. V České republice byl přijat zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Legislativní úprava tohoto zákona stanoví, že podpory mohou mít podobu návratné finanční výpomoci, dotace, finančního příspěvku, záruky či úvěru se sníženou sazbou (Zákon č. 47, 2002).

Podporu mohou poskytovat vládní instituce, podnikatelské inkubátory, nevládní zpravidla neziskové organizace, ale i komerční organizace. Všechny tyto subjekty mohou poskytovat podporu podnikům za různými účely, například za účelem ochrany životního prostředí, zvyšování kvality produkce, zvyšování odbornosti, vytváření nových pracovních míst, k podpoře výzkumu a vývoje apod. Nejčastějšími zdroji financování podpory malých a středních podniků v České republice je státní rozpočet a fondy Evropské unie, případně jejich kombinace, respektive spolufinancování (Veber, Srpová a kol., 2012).

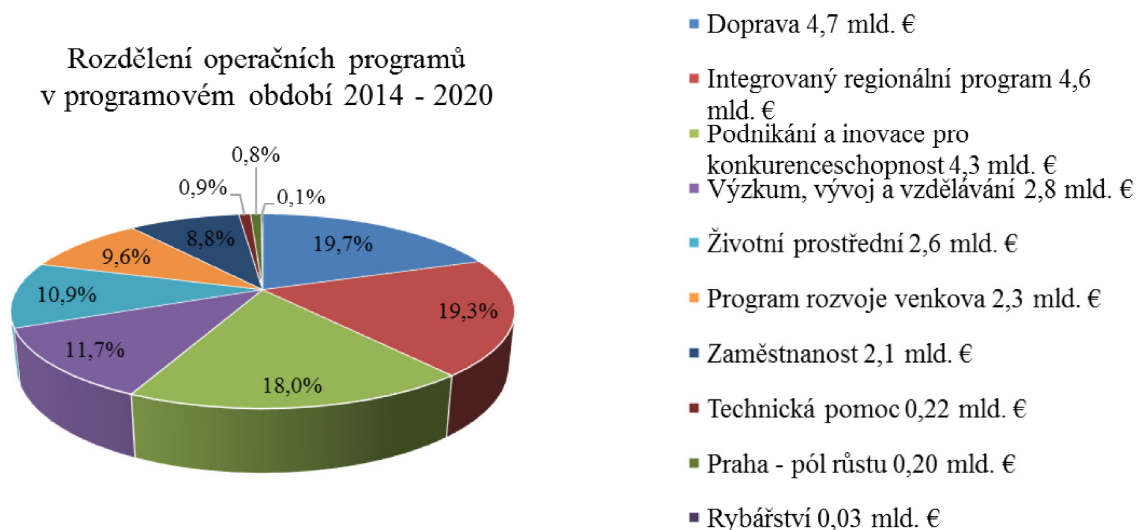
Výhradně z rozpočtu České republiky jsou poskytovány dotace z národních programů, například na podporu aktivit neziskových organizací, na ochranu přírody a krajiny, podporu rozvoje venkova, na vzdělávání, výzkum a vývoj, podporu práce s dětmi a mládeží, podporu úspor energie, probační programy či finanční příspěvky z aktivní politiky zaměstnanosti.

Regionální politika Evropská unie, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti je odrazem principu solidarity uvnitř EU, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů za účelem zvýšení kvality života obyvatel celé Evropské unie. Hlavním nástrojem realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti jsou fondy Evropské unie. Koordinátorem využívání fondů EU v České republice je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Prostřednictvím fondů EU se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy EU a jejich regiony. Na financování podpory se podílejí fondy:

- strukturální a investiční – Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond,
- ostatní – Fond solidarity a Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci.

Evropská unie realizuje svou politiku v rámci sedmiletých cyklů, pro které jsou členskými zeměmi zpracovány vždy nové programové dokumenty, tedy dokumenty popisující cíle a priority podpory, podmínky, rozpočty atd. Česká republika momentálně spadá do sedmiletého programového období let 2014 až 2020 a již nyní se účastní aktivních

vyjednávání a věnuje se přípravám strategických dokumentů pro politiku hospodářské a sociální soudržnosti po roce 2020. V programovém období 2014 – 2020 byly pro Českou republiku vyčleněny prostředky ve výši 23,9 miliard eur, které byly rozděleny mezi deset investičních oblastí viz graf č. 2.1 (Strukturální fondy, 2017).



Graf č. 2.1 – Rozdělení operačních programů v programovém období 2014 – 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle webového portálu Evropských strukturálních fondů (Strukturální fondy, 2017)

K jednomu z nejdůležitějších programů v oblasti podpory malých a středních podniků patří operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), jehož cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. OP PIK se zaměřuje na rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků, energetické úspory, rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií, modernizaci dopravní infrastruktury a ekologickou dopravu. Gestorem tohoto programu je CzechInvest, agentura pro podporu podnikání a investic, která byla zřízena v roce 1992 jako státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu České republiky (Strukturální fondy, 2017).

Podrobnější informace, dotační programy a plánované semináře operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost jsou průběžně zveřejňovány na webovém informačním portálu o dotacích pro podnikatele www.opik.cz. V současnosti (listopad 2017) probíhá osm investičních programů, v rámci kterých mohou podniky žádat o přidělení podpory, a několik dalších programů se připravuje. Jedná se například o dotace na nákup poradenských a expertních služeb od výzkumných organizací a certifikovaných zkušeben,

rozvoj pracovišť zaměřujících se na vývoj a inovaci produktů, snížení energetické náročnosti (modernizace rozvodů a osvětlení, zateplení, instalace obnovitelných zdrojů atd.), vývoj softwaru či hardwaru, investice do majetku, dotace na mzdy nových pracovníků apod. (OP PIK, 2017).

Dalším významným operačním programem je program Zaměstnanost (zkráceně OP Z), jehož finanční prostředky jsou cíleny na podporu zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, dalšího vzdělávání, sociální začleňování, boj s chudobou a sociální inovace. Podpora zaměstnanosti v rámci OP Z probíhá ve spolupráci s Úřadem práce ČR, který má pro tuto činnost vymezena oddělení projektů EU. Realizovat programy na podporu zaměstnávání však mohou i neziskové či soukromé organizace, které splní definované podmínky. Podniky z programu Zaměstnanost mohou čerpat dotace na mzdy osob, které jsou například starší 50 let, nebo naopak mladí a bez praxe, sociálně znevýhodnění, zdravotně omezení, dlouhodobě nezaměstnaní, vracejí se na trh práce po péči o dítě apod. Také je možné žádat o podporu odborného vzdělávání zaměstnanců, která má formu příspěvku na vzdělávací aktivity a úhrady mzdových nákladů vynaložených zaměstnancům po dobu jejich účasti na odborném rozvoji (Úřad práce ČR, 2017).

Možností využití dotací z Evropských fondů je tolik, že se mnohdy mohou běžnému uživateli jevit jako komplikované, nepřehledné a nedosažitelné. Pravidelným sledováním internetových stránek a účastí na seminářích existuje reálná šance využití dotačních možností ve prospěch a prosperitu podniku.

2.5 Definice základních pojmů souvisejících s konkurenceschopností

Tato část práce je zaměřena na pojetí konkurenceschopnosti podniků. Jsou v ní vymezeny základní pojmy, jako konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a konkurenční prostředí. Problematiku konkurence lze označit za klíčovou z pohledu řízení firem.

2.5.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Pojmem konkurence je často označována rivalita, soupeření či hospodářská soutěž. Nejedná se tedy pouze o ekonomický termín, ale jeho význam může mít i sociální, kulturní, etický či politický charakter (Mikoláš, 2005). Setkáváme se s ní prakticky kdekoli, kde se setkávají dva a více subjektů, respektive konkurentů, se snahou o dosažení nejlepšího výsledku. Definice pojmu konkurence se dle jednotlivých oborů a autorů odlišuje.

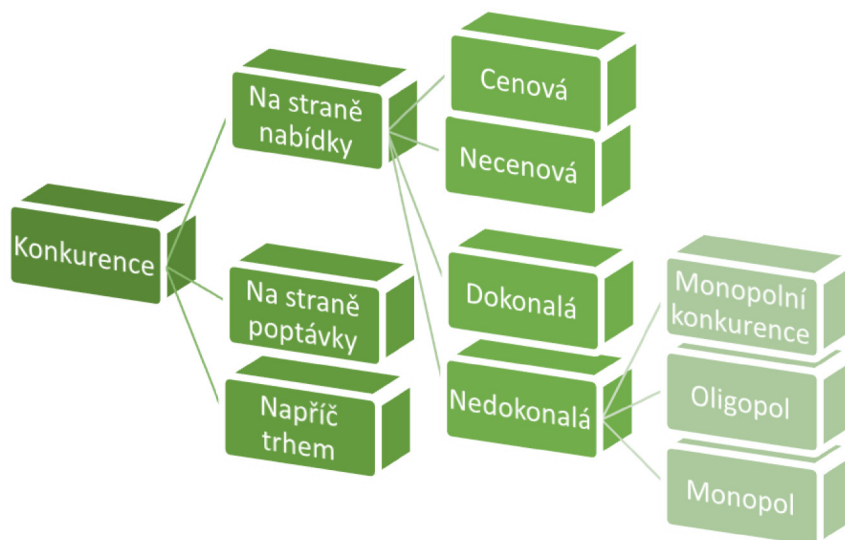
„Konkurence v ekonomice je termínem, který zahrnuje chování jednotlivců a firem usilujících o vyšší podíl na trhu při prodeji zboží či služeb,“ uvádí Zich (2008, s. 69). Konkurence tedy podněcuje sebezdokonalování, protože konkurenti se budou vždy snažit snižovat ceny, zlepšovat či vyvíjet nové produkty, aby dosáhli co nejvyššího růstu prodeje. Tato situace dává zákazníkům možnost lepšího výběru mezi nabízenými produkty a službami.

Magretta (2012, s. 25) na základě rozhovoru s Michaellem Porterem uvádí: „Usilujte o to být jedineční, nikoli nejlepší. Podstatou konkurence je vytváření hodnoty, nikoli přemáhání soupeřů.“ Dle Portera je konkurence hrou v přetahování o zisky, ke které dochází mezi všemi subjekty trhu (firmami, zákazníky, dodavateli, výrobci, potenciálními konkurenty atd.). Nejde o to být nejlepší, tyto subjekty se soustředí na tržní podíl, chtějí poskytovat nejlepší produkt a konkurují většinou prostřednictvím napodobování. Toto snažení často nemá konce a firmy se ocitají v závodě, v němž nemůže nikdo dlouhodobě zvítězit. Naopak úsilí být jedinečný vede firmy k uspokojování rozmanitých potřeb zákazníků, soustředění se na zisk a konkurování prostřednictvím inovací, což může z každé firmy udělat vítěze (Magretta, 2012).

Z mikroekonomického hlediska může ke konkurenci docházet mezi stranou nabídky a poptávky (napříč trhem), nebo jen na jedné z těchto stran. Dělení konkurence z mikroekonomického hlediska je znázorněno obrázkem č. 2.1. Ke konkurenci napříč trhem dochází v situaci, kdy se na trhu objevují protichůdné postoje mezi spotřebiteli, kteří chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu, a výrobci, kteří chtějí maximalizovat svůj zisk. V této situaci dochází k určitému kompromisu mezi nabídkou a poptávkou a trh se dostává do rovnovážného stavu. Konkurencí na straně poptávky se označuje střet zájmů spotřebitelů, kdy každý z nich chce nakoupit co nejvíce a co nejlevněji i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší než nabídka, pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu cen (Mikoláš, 2005).

Konkurence na straně nabídky je konkurencí mezi výrobci se snahou každého z nich prodat co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek a s nejvyšším ziskem. K dosažení svých cílů používají konkurující si výrobci řadu metod. Z tohoto hlediska rozlišujeme na straně nabídky cenovou a necenovou konkurenci. Cenová konkurence je založena na využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje, nejčastěji se jedná o snižování cen vlastního zboží. Cenová soutěž je pro spotřebitele výhodná, neboť vede ke snižování cen produkce, ale pro výrobce může být velmi vyčerpávající. V necenové konkurenci se výrobci snaží získat své zákazníky prostřednictvím kvality, technické úrovně výrobku, diferenciací výrobku, designu, image apod. V praxi se mohou obě formy

konkurence propojovat. Dle podmínek trhu lze rozlišovat dokonalou a nedokonalou konkurenci. Ideálním stavem na trhu je dokonalá konkurence, která je charakterizovaná existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Existují však i formy nedokonalé konkurence, například jde-li o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci (monopolní konkurence), trh s malým počtem prodávajících (oligopol) nebo trh s jediným prodávajícím (monopol). Firma může ovlivnit tržní sílu a cenu výrobku, ale míra ovlivnění bude záviset na formě konkurence (Mikoláš, 2005).



Obrázek č. 2.1 – Dělení konkurence z mikroekonomického hlediska

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2005, s. 66)

V konkurenčním vztahu je třeba splňovat minimálně dva základní předpoklady:

- konkurent musí mít konkurenceschopnost, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- konkurent musí mít zájem vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (Mikoláš, 2005).

Z výše uvedeného vyplývá, že podstatou konkurence firem je jejich konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu a vyznačuje se tím, že na trhu existuje konkurent podniku a rozdíl mezi tím, co na trhu je a co může nebo musí být (Mikoláš, 2005). Jedná se o jakousi schopnost podniku prosadit se v určitém oboru tím, že bude úspěšně odolávat konkurenci a bude schopen dosáhnout očekávané změny.

2.5.2 Konkurenční výhoda

Během posledních let se intenzita a charakter konkurence výrazně změnily. Tento nárůst intenzity konkurence je nejčastěji spojován s globalizací a rostoucími nároky na veškeré ekonomické aktivity. Konkurenceschopnosti je věnována čím dál větší pozornost. Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda.

Konkurenční výhodou je označováno vše, co dává firmě náskok před konkurencí. Jedná se o nějaký stav, který je oproti konkurenci odlišný nebo lepší. Může se jednat například o:

- nový, odlišný nebo kvalitnější výrobek či služba,
- lepší nebo odlišná technologie,
- rychlé inovace a zohledňování současných trendů,
- cenově výhodnější výrobek,
- poskytnutí zvláštních výhod k výrobkům či službám,
- výjimečné schopnosti firmy – rychlá reakce na požadavky zákazníků, lepší distribuce, propagace, marketing, vzdělanější a vstřícnější pracovníci,
- výjimečné zdroje a postavení firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dvořáček a Slunčík (2012) uvádí, že konkurenční výhody můžeme dělit na cenově nákladové a kvalitativní. Nákladová konkurenční výhoda se týká nákladů podniku na výrobní faktory, efektivitu a produktivitu výrobních metod. Kvalitativní konkurenční výhody jsou zaměřené na zvyšování technologické úrovně ekonomických činností.

V situacích, kdy existuje převis nabídky nad poptávkou, trh stagnuje nebo se snižuje jeho schopnost pojmout vyrobené výrobky či služby, zvyšuje se rivalita a boj o zákazníky mezi konkurenty. Tato situace vyžaduje být lepší, tedy nalezení, ovládnutí a využití faktoru, který vede k relativně dlouhodobé konkurenční výhodě. Boj o dosažení konkurenční výhody je projevem hyperkonkurence a většina podniků je motivována k hledání cest, jak jí dosáhnout (Zuzák, 2011).

Dosažení konkurenční výhody je významným motivačním prvkem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky i podnikový management. Zuzák (2011, s. 79) uvádí, že: „Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku a každý úspěch plodí další.“ Z dlouhodobého hlediska je dosahování konkurenční výhody významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků, a zároveň nástrojem k inovacím a pokroku společností.

Konkurenční výhodu je velmi těžké získat, a ještě mnohem těžší ji udržet. Úspěšnou výhodu podnik dlouho před okolím neutají a je přirozené, že ji ostatní konkurenční podniky začnou napodobovat a přetvářet ve svůj prospěch. Proto je důležité neustále hlídat chování konkurentů a pohotově reagovat na snahy o převzetí a imitaci výhod. Konkurenční výhoda není trvalá a musí být neustále udržována a obnovována (Staňková, 2007).

2.5.3 Konkurenční strategie

Některá odvětví musí čelit náročnějším ekonomickým situacím a výzvám než jiná, ale cesta, po které se odvětví ubírají je výsledkem volby a strategických rozhodnutí podniků. Špatná rozhodnutí zahajují závod vedoucí k samému dnu. Naopak dobrá rozhodnutí podporují zdravé konkurenční jednání, inovace a růst (Magretta, 2012).

Základem úspěchu podniku je schopnost být konkurenceschopný. Přístupy a sledy činností, které mají za cíl zabezpečit větší šanci a úspěch v dosahování vytyčených cílů podniku a mohou přispět k vyšší výkonnosti označujeme za konkurenční strategii.

Zuzák (2011) tvrdí, že silným motorem a impulzem k tvorbě strategií podniku, je hledání takových cest, které vedou k dosahování konkurenční výhody. V návaznosti na konkurenční výhodu doplňuje Jakubíková (2013, s. 30), že: „Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.“

V konkurenčním boji se můžeme setkat s mnoha konkurenčními strategiemi, například se strategií založené na zdroji konkurenční výhody, strategií vycházející z pozice společnosti na trhu, strategie založená na nízkých cenách, na kvalitě, na inovacích atd. Neexistuje univerzální strategie. Konkurenční strategie by měla vycházet z vize, poslání a směřování firmy k jejímu dlouhodobému cíli (Smejkal a Rais, 2013).

Dvořáček a Slunčík (2012) rozlišují tři základní konkurenční strategie:

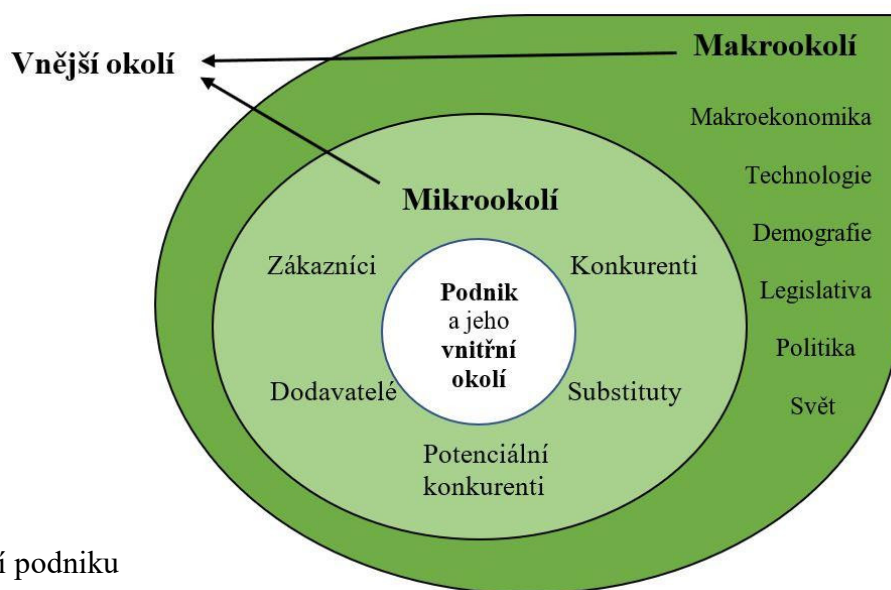
- strategie nízkých nákladů,
- strategie diferenciací,
- fokální (ohnisková) strategie.

Strategie nízkých nákladů je zaměřena zejména na méně nákladné suroviny, efekty z rozsahu výroby, outsourcing, optimální dodávky, stabilní design, dohled nad pracovní silou, kontrolní výkazy atd. Rizikem této strategie je možnost snadného napodobování ostatními konkurenty a také to, že v centru pozornosti stojí náklady a ne produkt, což může vést k zanedbání inovačního procesu. Cena může být stanovena na základě nákladů, konkurence, ale i na základě poptávky. Nevýhodou je však možná nestabilita poptávky. Strategie

diferenciace je založena především na unikátnosti výrobku či služby, efektivním výzkumu a vývoji, vnímáním kvality, zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků atd. Rizikem je opět možné napodobování stran konkurence, ale i to, že zákazníci nemusí cítit potřebu odlišovat se. Diferencovaný produkt bývá většinou dražší než konkurenční výrobek. Fokální strategie je zaměřena pouze na určitý tržní segment, a v tomto segmentu je aplikována strategie zaměřená na náklady či diferenciaci. Rizikem ohniskové strategie je její úzké zaměření, které představuje nižší kupní sílu a větší závislost na dodavatelích (Dvořáček a Slunčík, 2012).

2.5.4 Okolí podniku a konkurenční prostředí

Okolím podniku rozumíme vše, co je za hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován a co může sám ovlivnit. Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolí, ve kterém působí. Dvořáček a Slunčík (2012) uvádí, že podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na jeho řízení (např. organizační struktura, zdroje podniku, pracovní podmínky, cíle podniku). Vnější okolí můžeme dále členit na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje faktory, na které podnik může mít určitý vliv (např. zákazníci, dodavatelé, konkurenti, substituty) a makrookolí faktory, které na podnik působí ale podnik je nemůže ovlivnit (např. technologie, demografie, politika, legislativa, svět). Okolí podniku a faktory, které podniky ovlivňují jsou také znázorněny obrázkem č. 2.2. Konkurenční prostředí je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. Jedná se o takové prostředí, v němž existuje konkurence.



Obrázek č. 2.2 – Okolí podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchová (2001, s. 16)

Podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází zahrnuje faktory, jejichž působení může na jedné straně vytvářet nové příležitosti, ale na straně druhé také hrozby pro jeho existenci. Hlavní příčiny růstu, poklesu a změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány zejména vlivem faktorů vnějšího okolí a teprve až na druhém místě vnitřním stavem podniku, respektive jeho rozvojem. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Proces analýzy okolí je součástí strategické analýzy, které by se měl důkladně věnovat každý podnik (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

2.6 Strategické řízení a analýza

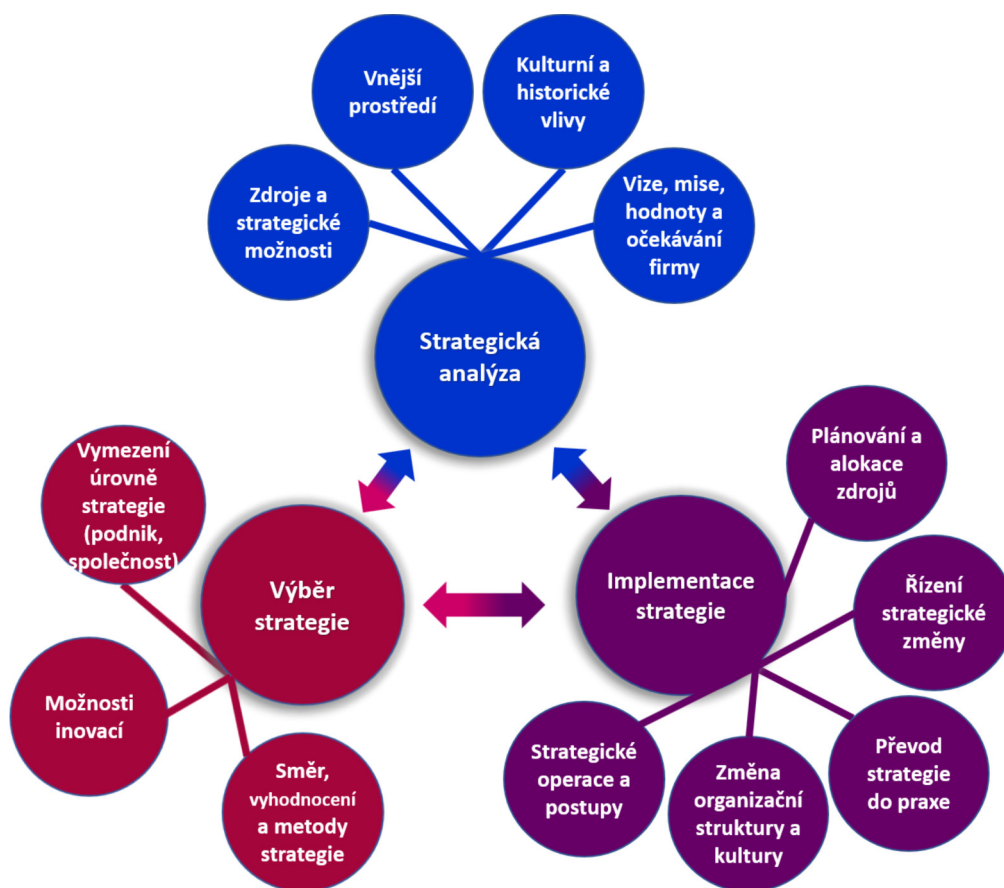
Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení problémů. Soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů je označováno jako strategické řízení. Strategii pak lze chápat jako vodítko pro rozhodování firmy, je to jakési spektrum hypotéz určující konkurenční schopnost podniku, rozvíjení jeho kompetencí a dosažení cílů. (Fotr a kol., 2012).

Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat faktory vnitřního prostředí, ale i vnějšího podnikového okolí, tj. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek atd. Klíčovým úkolem strategického řízení je formulace strategií a jejich realizace (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Fotr a kol. (2012) rozlišují čtyři fáze strategického řízení:

- formulace strategického záměru,
- tvorba strategického plánu,
- implementace strategie,
- hodnocení strategie.

Fáze strategického řízení lze zobrazit i grafickým modelem. Grafickým ztvárněním se věnovalo více autorů, příkladem lze uvést například model strategického řízení z roku 1988 podle renomovaných odborníků a učitelů strategického managementu na vysokých školách Gerryho Johnsona a Kevana Scholese (viz obrázek č. 2.3).



Obrázek č. 2.3 – Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese

Zdroj: vlastní zpracování dle Johnson, Scholes a Whittington (2008, s. 12)

Formulace strategického záměru a tvorba strategického plánu

Formulace strategického záměru obsahuje zpracování strategických východisek. Jedná se o velmi složitý proces vyžadující systematický přístup. Jako startovací body, resp. strategická východiska kvalitního strategického záměru by měla mít každá firma definované své poslání, vize a cíle. Postup při souhrnném zpracování strategických východisek lze rozdělit do pěti fází:

- získání informací o podniku,
- stručná analýza současných i minulých výsledků, na jejichž základe lze vyvodit postavení podniku,
- rozpracování hlavní vize,
- stanovení dlouhodobých strategických cílů vycházejících z vize,
- zpracování strategie (postupu) pro dosažení cílů (Fotr a kol., 2012).

Zpracování strategických východisek tedy vyžaduje krom detailního rozpracování informací o podniku, jeho vizí a cílů také dílčí analýzy podnikatelského vnitřního i vnějšího

prostředí. Za účelem analýz prostředí může podnik využít mnoho existujících metod, jako například SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, finanční analýzu apod. Díky analýzám získá podnik informace potřebné pro strategická východiska. Jednotlivé strategické záměry jsou vyhodnocovány a následně vybrány vhodné varianty pro strategický plán (Fotr a kol., 2012).

Základním vstupem do strategického plánování je tedy strategická analýza faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. „Cílem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Hlavním východiskem strategické analýzy je, že strukturu, obsah a její provedení formulujeme s ohledem na její účel,“ uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2012, s. 43). Fotr a kol. (2012) doplňují, že součástí strategického plánu může být například tvorba strategické mapy, investiční studie či controlling strategického plánu.

Implementace a hodnocení strategie

Vybraná strategie je následně implementována do podniku. V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje, vydávají se směrnice, zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku atd. V celém průběhu strategického řízení probíhá sledování faktorů, která mají na přijatou strategii vliv, vyhodnocují se dosahované výsledky a navrhuje nutné změny ve strategickém postupu (Fotr a kol., 2012).

2.7 Strategie rozvoje podniků

Úspěšný rozvoj firmy je podmíněn řadou faktorů. K těm nejdůležitějším patří schopnost firmy flexibilně reagovat na měnící se situaci na trhu a implementaci vhodné podnikové strategie. Existuje rozsáhlá typologie strategií, kterými se podniky mohou řídit. Jednou z nich je například rozdělení na defenzivní, stabilizační či krizové strategie. Ty však nelze zahrnout mezi strategie růstové, resp. rozvojové. Slouží spíše k odolání tlaku konkurence, stabilizaci minulých a současných trendů či zvládnutí krizové situace (Fotr a kol., 2012).

K nejdůležitějším strategickým rozhodnutím patří ta, která jsou spojena s rozvojem podniku. K rozvoji mohou podniku dopomoci například tyto cesty: organický růst, fúze a akvizice, strategická spojení, partnerství a join venture, diverzifikace, specializace (Kourdi, 2011).

Organický růst podniku je takový růst, který je dosažený prostřednictvím vnitřních sil podniku, tedy pouze díky vlastním zdrojům, nabíráním zaměstnanců a z vlastního zisku. Růst závisí na dostupnosti zdrojů a kapacitách podniku, plánování, kontrolou nad procesem rozvoje, trpělivosti, pracovitosti, soustředěném vedení a samozřejmě peněžních prostředcích, ideálně pramenících z vlastního zisku. Růst generovaný jedním člověkem nebo jedním výrobkem je omezený, proto organický růst vyžaduje zavedení nových produktů či služeb, produktová rozšíření, vstup na nové trhy, rozšíření distribučních sítí apod. (Kourdi, 2011).

Fúze (spojení) a akvizice (převzetí) podniků jsou jednou z nejrychlejších, avšak nejtěžších a nejrizikovějších cest růstu. „Základem úspěšné fúze jsou prozíravost, pracovitost a spolehlivé vedení,“ uvádí Kourdi (2011, s. 95). Dalším způsobem, jak dosáhnout růstu je úzká spolupráce s jinými podniky prostřednictvím strategických spojení, uzavíráním partnerství či join venture (společný podnik). Tato integrace poskytuje firmám větší kontrolu nad procesem tvorby zboží nebo služeb, úsporami z rozsahu, nárůstem velikosti, kvalifikací a důvěryhodností. Aby spojení úspěšně fungovalo, musí se podniky vyhýbat nelegálním praktikám, aby se nedostaly do konfliktu s regulací hospodářské soutěže a antimonopolními zákony.

Diverzifikace je strategie založená na různorodosti nabízených výrobků a služeb nebo výběru nových trhů. Podniky se diverzifikací snaží snížit riziko tím, že se nespolehají na jediný produkt nebo trh, ale přesouvají svou činnost do dalších oblastí. Diverzifikací lze dosáhnout například snížení škod způsobených opuštěním jednoho trhu, poskytnutí ochrany před měnícími se podmínkami na trzích, zvětšení podílu na trhu, zamezení závislosti na malé skupině zákazníků, zatraktivnění podniku, zlepšení vnímání značky apod. Opakem diverzifikace je specializace, při které dochází k opuštění nedůležitých aktivit a zaměření se na aktivity stěžejní, které jsou unikátní a odlišují organizaci od její konkurence. Výhodou specializace je její jasné intenzivní zacílení, což ale vyžaduje přesnější a kvalitnější výstupy než jaké lze najít u konkurence (Kourdi, 2011).

2.8 Rozvojové tendence ve 21. století

Dlouhodobým a dominantním znakem vývoje ekonomiky je globalizace, která zásadním způsobem ovlivňuje konkurenci. Dochází zejména ke změnám podmínek na trzích, deregulaci odvětví, sbližování technologií a masovému využívání informačních a komunikačních technologií. Změny doprovází riziko, nejistota, nepředvídatelnost. Zrychluje se tempo změn, což vyvolává tlak na změnu strategického myšlení. Přijaté strategie rychle

zastarávají, následkem je zkracování jejich životního cyklu. Podniky uplatňují nové směry ve strategiích podniků, například:

- strategie založené na znalostech a inovacích,
- strategie otevřené inovace,
- strategie odlišení se a nových trhů,
- strategie vytváření budoucnosti (Hučka a kol., 2011).

Uplatňování strategie založené na znalostech vyvolává potřebu uvolňovat tvořivý potenciál zaměstnanců a jejich aktivní součinnost s externím prostředím. Snahou je zaměřit se na vytváření schopnosti inovovat, zkvalitňovat procesy, uvádět na trh nové výrobky a služby. Systém otevřené inovace předpokládá, že podniky budou v rámci inovací využívat interní znalosti a ideje vlastních zaměstnanců, ale zároveň hledat i externí cesty. Jde o kombinaci interních a externích inovačních myšlenek, čímž lze lépe odhalovat blížící se strategicky důležité změny. Strategie odlišení se a nových trhů, nebo také strategie modrého oceánu, prosazuje soustředění podniku na tvorbu nových tržních segmentů prostřednictvím hodnotové inovace. Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu a na inovaci. Předpokladem této strategie je objevit dosud nevyužité mezery na trhu a otevřít tzv. modrý oceán nových příležitostí a zbavit se konkurence. Podnik by se neměl soustřeďovat na boj s konkurencí a mrhat tak drahé zdroje a energii, ale být aktivní v inovativnosti a mít strategický tah. Strategií vytváření budoucnosti je myšleno budování množství nových alternativ budoucího stavu. Podnik musí budovat proces vytváření velkého počtu strategických možností s vírou, že v budoucnosti bude úspěšných alespoň několik z nich (Hučka a kol., 2011).

2.9 Produktivita práce

Ačkoliv se může zdát, že produktivita přímo nesouvisí s konkurenceschopností a rozvojem podniku, není tomu tak. Produktivita výrazně ovlivňuje celé dění podniku a manažeři by měli být zaměřeni mimo jiné i na její sledování. Téma produktivity je však velice rozsáhlé, navíc zahrneme-li k němu i měření, a pravděpodobně by vyžadovalo zcela novou, vlastní diplomovou práci. Proto se v této podkapitole budeme věnovat stručnému teoretickému vymezení, pochopení důležitosti sledování produktivity, hlavním faktorům ovlivňujícím produktivitu a přístupům ke zvýšení produktivity práce, které mohou být námětem ke zlepšení řízení podniku.

Produktivitu obecně lze charakterizovat mnoha definicemi, avšak ze všech vyplývá stejný základ, že produktivita je hospodářský ukazatel, sloužící k měření účinnosti

produkčních faktorů (práce, kapitál, přírodní zdroje apod.). Kavan (2002, s. 147) uvádí, že: „Produktivita obecně je míra efektivnosti, se kterou podnik využívá své zdroje při výrobě výrobků a realizaci služeb.“ Za nejdůležitější produkční faktor je označována práce, protože uvádí do pohybu produkční proces s využitím ostatních produkčních faktorů. Pojmem produkce můžeme rozumět výrobu i realizaci služeb. Jedním z významných ukazatelů při měření konkurenceschopnosti je právě produktivita práce.

Pro využití produktivity práce v řízení podniku je nutné umět ji měřit. Měření by mělo být prováděno a vyhodnocováno pravidelně. Produktivita práce může být zjišťována u jednotlivých zaměstnanců, týmů, divizí, závodů i za celý podnik. Při měření na nejnižších úrovních firmy, tj. zejména u jednotlivých pracovníků či týmů, může měření komplikovat různorodost typů práce. Často se setkáváme s měřením produktivity práce výrobních dělníků, protože výstup fyzické práce je snadno měřitelný. Mnohem složitější je měřit práci znalostní a duševní. Nepřesného a nejednoznačného měření je dosahováno u měření výstupů podniků výzkumných, neziskových či podniků poskytujících finanční služby, a dále při měření práce administrativních a řídicích pracovníků (Bartusková, 2015). Vzhledem k velké variabilitě činností je vhodné produktivitu administrativních a řídicích pracovníků měřit v peněžních jednotkách, protože provedenou činnost je možné přepočítat na peníze.

Při měření produktivity práce hraje důležitou roli přístup managementu firmy. Řízení by mělo být prováděno se zaměřením na zaměstnance, protože dostatečná motivace pracovníků se odráží ve výsledcích celého podniku. Měření produktivity pomáhá řídicím pracovníkům v mnoha ohledech, například při:

- provádění srovnání se standardy či jinými podniky,
- monitorování a vyhodnocování výkonnosti podniku,
- měření pokroku,
- zavádění a realizaci strategických cílů,
- hledání oblastí pro zlepšení (Bartusková, 2015).

Měření produktivity práce spočívá v porovnávání výstupu (např. objem produkce, výnosy, výkony, obrat, tržby nebo hospodářský výsledek) a vstupu (např. počet zaměstnanců, počet směn, počet odpracovaných hodin nebo celkové výdaje na práci) firmy za určité časové období. Produktivita práce roste, pokud se firmě zvyšují výstupy nebo snižují vstupy. Může docházet k paralelně běžícím změnám vstupu i výstupu, aby však rostla produktivita práce, musí vždy výstupy růst rychleji než vstupy (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009).

2.9.1 Faktory ovlivňující produktivitu práce

Produktivitu práce ovlivňuje nespočet příčin a faktorů. Firma by se měla zabývat jejich poznáním, aby mohla produktivitu práce ovlivňovat a účinně působit na její zvyšování. Faktory ovlivňující produktivitu práce můžeme členit dle několika hledisek, například na faktory vnitřní a vnější, objektivní a subjektivní nebo fyzikální a psychologické. Příkladem faktoru vnějšího, respektive působícího mimo podnik, jsou např. přírodní podmínky nebo stav národního hospodářství a ekonomiky. Za vnitřní faktor lze uvést kvalitu zařízení ve firmě. Dělení na objektivní a subjektivní faktory se nejčastěji uvádí v souvislosti s pracovníky a je velmi podobné dělení fyzikálnímu a psychologickému. Objektivní faktory jsou takové, které nejsou spojeny s konkrétním pracovníkem, například vybavenost stroji nebo zdroje, plány a strategie. Faktory, které naopak spojené s pracovníky jsou, označujeme jako subjektivní. K subjektivním faktorům patří například vlastnosti a dovednosti zaměstnanců, komunikace a vztahy v organizaci (Bartusková, 2015).

Důležitým rozlišováním je dělení na faktory fyzikální a psychologické. Příklady fyzikálních a psychologických faktorů jsou například:

- fyzikální faktory – technologické a materiálové aspekty procesu, využívání času a kapitálu, pracovní postupy a metody, úroveň řízení a plánování, kvalita strojů, zařízení, vstupních surovin a materiálů, zavádění nových technologií a moderních logistických systémů,
- psychologické faktory – kvalifikace, schopnosti a motivace pracovníků, inovační schopnosti pracovníků, kvalita vzdělávání.

Psychologické faktory ovlivňují produktivitu práce přinejmenším stejně velkou měrou jako faktory fyzikální, je důležité nebrat je na lehkou váhu a věnovat jim ve firmě patřičnou pozornost. „Množství práce, ve správném poměru s těmi nejlepšími nástroji a stroji pro práci, ještě nezaručuje zvýšení produktivity práce,“ uvádí Barthwal (2004, s. 524), volný překlad autorky této práce.

Ke každému z výše uvedených faktorů by se daly psát rozsáhlé popisné texty, a při tom by nás zcela jistě napadlo ještě mnoho dalších. Odraz v produktivitě práce vždy záleží na tom, jak se daným faktorům podnik postaví a zda je žádané jejich zvýšení, snížení, zavedení, zpřesnění atd. Mezi faktory, které souvisí téměř s každou firmou řadíme například délku pracovní doby, motivaci zaměstnanců, odměňování, vzdělávání pracovníků, specializaci práce, vyrušování v práci a rozmístění kanceláří. Detailnějšímu popisu těchto faktorů je věnována příloha č. 1.

2.9.2 Přístupy ke zvyšování produktivity

Zvyšování produktivity se ve většině podniků stalo každodenním slovním obratem. Zvyšování produktivity v podstatě znamená, že se podnik snaží zlepšit využívání svých zdrojů, včetně zdrojů lidských, zařízení, surovin, financí, energie atd., tím, že redukuje veškeré zbytečné náklady a plýtvání, tvrdí Bartusková (2015). Produktivita práce pak spočívá převážně v lidské práci, tu však ovlivňují i ostatní faktory, příkladem lze uvést, že ani sebelepší pracovník nezlepší svou produktivitu práce na 40 let starém stroji, který se každou hodinu vypíná.

Aby mohl podnik řešit zvyšování produktivity, je zapotřebí nejprve jednoznačně stanovit výkonnostní a jakostní cíle, definovat si vizi a určit správné strategie. Teprve potom mohou být hledány a řešeny rezervy v nastaveném systému, protože právě odstranění rezerv vede k optimalizaci procesů firmy. Nicméně odstranění rezerv nemusí nutně znamenat jejich minimalizaci. Rezerva v určité oblasti může být zaplněna například novou činností, byť doplňkovou, výzkumem či výrobou nového produktu nebo služby. Způsoby, jakým firmy odstraňují rezervy, tedy jakým způsobem zvyšují produktivitu, mohou být různé, například:

- pořízení nových výkonnějších zařízení (inovace),
- průnik na nové trhy,
- zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka,
- odstraňování a redukce zbytečných a neproduktivních činností,
- redukce nákladů například formou outsourcingu či standardizace,
- snižování zásob,
- zvyšování kvality práce zaměstnanců,
- redukce prostojů, čekání a špatné organizace práce (zdroj: IPA).

Ve snaze zvyšovat produktivitu práce musí management firmy aktivně pracovat s působením faktorů ovlivňujících produktivitu práce. Zvyšování produktivity práce není vždy procházkou v růžové zahradě. Právě naopak jde mnohdy o dlouhodobé náročné období, kterému mohou stát v cestě překážky, kupříkladu:

- špatná týmová spolupráce zaměstnanců,
- špatná komunikace a informovanost,
- zaměstnanci špatně reagují, přijímají a přizpůsobují se změnám,
- prostoje a absence zaměstnanců (nemoci, úrazy, péče o osoby blízké),
- unáhlenost jednání firmy,
- opomenutí vize a strategie podniku,

- špatná organizace vedení, případně nedostatečné nebo chybějící vedení, nedostatečná kontrola,
- nepochopení (Bartusková, 2015).

Eden a Long (2015) se věnovali způsobům zvýšení produktivity, a ve své publikaci popsali mnoho cenných rad pro všechny, kteří chtějí v produktivitě růst. Základem je odhalit problém nízké či nerostoucí produktivity, což bývá mnohem obtížnější než ho vyřešit. Veškeré problémy a překážky, které stojí produktivitě v cestě, mohou a musí být odstraněny. V příloze č. 2 je uvedeno několik nejzajímavějších myšlenek, které ve správném pojetí mohou vést ke zvýšení nejen produktivity práce, ale i produktivity obecně.

Dokud nedojde k posunu v jednání jednotlivců, všechny nové strategie a technologie budou selhávat a nepřinesou očekávané výsledky. Pokud člověk nezmění svůj přístup, nikdy nedodrží své cíle, předsevzetí, nezmění svou finanční situaci, práci ani rodinný život. Klíčem k růstu produktivity je změnit své chování a pracovat společně s ostatními na změně tak, aby produktivita dosáhla zcela nových hodnot (Zaffron a Logan, 2011).

2.10 Vybrané metody analýzy hodnocení konkurenceschopnosti

Analýzy obecně slouží k tomu, aby poskytly detailní obraz o určité situaci, ve které se podnik nachází, jaký byl jeho vývoj, nebo na co je třeba se zaměřit v budoucnu. Jsou také součástí strategického řízení podniku, které je nezbytné pro přežití a dosažení úspěchu na dnešním silně konkurenčním trhu. V diplomové práci bude k návrhu strategie společnosti použita SLEPT analýza (makrookolí), pro analýzu konkurence (mikrookolí) bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil a ve vnitřním okolí bude zhodnoceno finančního zdraví podniku prostřednictvím poměrových ukazatelů. Dále bude pozornost věnována specifické marketingové technice Mystery shopping založené na předstíraném nákupu služeb a produktů. Pro syntézu závěrů a formulaci návrhu strategie poslouží SWOT analýza.

2.10.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží ke zkoumání vnějších faktorů, resp. vlivu makrookolí, působících na podnik. Prognózy vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace. Ne všechny činitele budou působit stejně na všechny podniky, proto je důležité umět rozpoznat ty zásadní a podstatné.

Vlivy makrookolí jsou rozděleny do čtyř základních skupin, na vlivy sociální (social), ekonomické (economic), politické (political) a technologické (technological). V rámci analýzy vlivu makrookolí mohou být zkoumány ještě vlivy právní (legal) a ekologické (environmental), hovoří se pak o širším vnějším prostředí. Název analýzy tvoří počáteční písmena faktorů anglického překladu. Podle toho, kolik vlivů je analyzováno, a v jakém pořadí, existuje několik akronymů této metody. K těm nejznámějším patří označení PEST, PESTLE, STEP, SLEPT a SLEPTE (Grasseová a kol., 2012).

V metodě SLEPT je pozornost věnována pěti kategoriím faktorů okolí firmy:

- sociální, resp. společenské a demografické, faktory,
- právní faktory,
- (makro) ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i nabídku v otázce podnikavosti a pracovní motivace. Důležitou roli sehrává zejména životní styl a úroveň, struktura a zdravotní stav populace, systém a klima ve společnosti a postoje konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců i jejich partnerů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

V průběhu přibývajících let se společnost mění a ovlivňuje tak jednotlivé odvětví či obory podnikání. V dnešní době ubývá počet dětí v rodině, což má vliv například na výrobu hraček, potravin a oblečení. Další změnou jsou stále více samostatně žijící občané, lidé již nežijí ve velkých rodinách a mnohogeneračních domech. Poptávka po nemovitostech ovlivňuje stavební firmy, trh s nemovitostmi, potravinářský průmysl, vydavatele knih atd. K dalším vývojovým změnám patří například pracující vdané ženy (ubýly ženy v domácnosti), stále kratší mateřské a rodičovské dovolené, diferenciací zboží pro chudé a bohaté, růst kriminality, růst životní úrovně či růst průměrné délky života (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Grasseová a kol. (2012) chápe sociálními faktory:

- demografické charakteristiky – například velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické či etnické rozložení,

- makroekonomické charakteristiky trhu práce – rozdělení příjmů či míra nezaměstnanosti,
- sociálně-kulturní aspekty – životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví či populační politika,
- dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti – dostupnost zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí, diverzita pracovní síly.

Právní faktory

Podnikání je vymezeno množstvím zákonů, právních norem a nařízení. Fungování ekonomiky ovlivňují aktivity vlády a další instituce, jako například soudy, centrální banka, burza, politické strany, média atd. Každé společnosti se týkají určitá politická omezení nastavená státem, ať už prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, ochrany životního prostředí, cenové politiky, ochrany spotřebitelů, zaměstnanců či jiných nařízení a zákonů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vypovídají o stavu ekonomiky a jejího dalšího rozvoje. Každý podnik na trhu je ovlivněn vývojem makroekonomických veličin. Analýza ekonomických faktorů je směřována především na stav hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, podporu podnikání, regulace vlády, nabídku peněz, úrokové sazby, daňové zatížení, hrubý domácí produkt, vládní výdaje, míru inflace, míru zadlužení, stav platební bilance státu apod. Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky může být různé, pro některý podnik může být faktor hrozbou, pro jiný příležitostí. Při strategické analýze je důležité umět určit, které z faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější, a u těch se zároveň zaměřit i na předpověď změn v budoucnu (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Politické faktory

Politické faktory souvisejí s politickou situací v dané zemi a odvíjí se od orientace vlády, zákonů, nařízení a předpisů. Grasseová a kol. (2012) považuje za politické faktory například hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, existence a vliv politických osobností, klíčové orgány a úřady), politický postoj vůči investicím a privátnímu sektoru, regionální nestabilitu, zahraniční konflikty atd.

Technologické faktory

Informace o technologickém a technickém vývoji jsou pro společnost nezbytné k tomu, aby nezaostávala za konkurencí a inovovala své výrobky a činnost. Některé vynálezy, jako například laser, počítače, syntetická vlákna, roboti, umělá inteligence atd., jsou dokonce zásadní pro samotnou existenci podniků (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Mezi technologické faktory patří například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost zastarání, nové technologické aktivity, technologická úroveň apod. (Grasseová a kol., 2012).

2.10.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy mikrookolí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil. Autorem této metody je Michael Porter, který je zároveň nejvýznamnější osobou zabývající se problematikou konkurenceschopnosti. Model je brán jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí, jehož cílem je umožnit jasné pochopení pěti sil, které působí v prostředí podniku, vypovídají o přitažlivosti odvětví a zdůrazňují všechny základní složky, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence (Grasseová a kol., 2012).

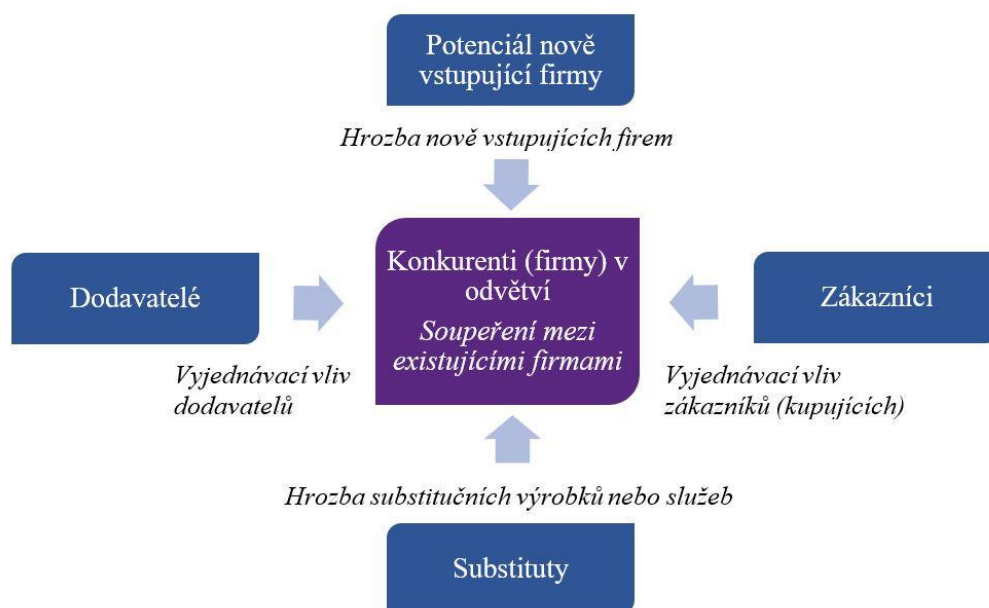
Mikoláš (2012, s. 69) uvádí, že: „Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“ M. Porter uvádí, že většina lidí uvažuje o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři, přitom pravým smyslem konkurenčního jednání není porazit soupeře, ale dosáhnout zisku (Magretta, 2012).

Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována především působením pěti základních sil, a to:

- vyjednávací silou kupujících,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů v podobě náhradních produktů nebo služeb,
- stupněm rivality mezi konkurenty (Bensoussan and Fleisher, 2013).

Porterův model zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti. Pětice sil je univerzální a základní. Obecně platí, že čím mocnější daný faktor je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady a tím méně přitažlivé odvětví bude (Magretta,

2012). Pět základních faktorů Porterova modelu, jakožto hybných sil konkurence v odvětví, jsou graficky znázorněny na obrázku č. 2.4.



Obrázek č. 2.4 – Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2012, s. 69)

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen hrozby, ale i příležitosti, jejichž využití může hrozby eliminovat. Při zpracování Porterovy analýzy doporučují Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) postupovat ve třech krocích. V prvním kroku je třeba identifikovat základní hrozby v odvětví. V druhém kroku hledat a generovat příležitosti a náměty k oslabení a eliminaci zjištěných základních hrozeb. Třetí krok pak závisí na situaci, kdy nebyly nalezeny žádné základní hrozby v prvním kroku. V této chvíli je možné analýzu ukončit, je však vhodné věnovat se hledání příležitostí, které by mohly vést ke zlepšení situace v odvětví, ačkoliv se přímo nebude jednat o příležitosti eliminující nějaké hrozby.

Porterova analýza pěti sil se nejčastěji používá k určení přitažlivosti odvětví. Je nepostradatelná pro firmy rozhodující se, zda mají odvětví opustit nebo do něj vstoupit. Důležitější, než určení přitažlivosti odvětví je pochopení struktury odvětví, protože to zvyšuje šanci na nalezení a zužitkování nových strategických příležitostí. Struktura odvětví je však dynamická, a tak se faktory mohou časem měnit a měnit tím i ziskovost odvětví. Časem se může zvětšit či zmenšit vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů, změnit se pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví a vzniku nových substitutů. Intenzita soupeření může být ovlivněna regulačními opatřeními či strategickými rozhodnutími

manažerů firem. Nejdůležitější, ale zároveň i nejobtížnější je rozeznat změny, které jsou skutečně důležité a mají strategickou povahu (Magretta, 2012). Příklady vlivů na ziskovost odvětví pěti základních faktorů Porterova modelu jsou uvedeny v příloze č. 3.

Vyjednávací síla kupujících (resp. zákazníků)

Trh není pro nové podniky příliš přitažlivý, když mají kupující velkou nebo rostoucí vyjednávací sílu. Ta se projevuje tlakem na snižování cen, lepší kvalitu a poskytování více služeb, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Zákazníci mohou svým vlivem stavět podniky v odvětví proti sobě. Prodávající se může chránit například zaměřením na zákazníky s menší mocí, změnou dodavatele nebo vyvinutím špičkové nabídky (Grasseová a kol., 2012).

V rámci jednoho odvětví mohou působit segmenty zákazníků, kteří mají větší nebo menší vyjednávací sílu, a kteří jsou více či méně citliví vůči cenové úrovni. Pravděpodobně budou svou vyjednávací sílu více uplatňovat ti zákazníci, kteří jsou vůči cenám citliví (Magretta, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Hrozbou ze strany dodavatelů bývá zvýšení cen vstupů nebo snížení kvality dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, dodávaný výrobek je zásadním vstupem zákazníka (kupujícího), nebo pokud se dodavatelé mohou integrovat. Se zvětšující se vyjednávací silou dodavatelů ztrácí odebírající podniky působící v odvětví možnost ovlivňovat nákupní podmínky. Je třeba si klást otázku, jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující potenciální konkurenti přinášejí do odvětví nové dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do daného odvětví a očekávaných reakcích ostatních konkurentů. Mezi hlavní bariéry vstupu do odvětví lze zařadit například diferenciaci výrobků, rozsah a nákladnost produkce, přístup k distribučním kanálům, legislativu a vládní zásahy. Podniky by se měly snažit zvyšovat bariéry vstupu na trh (Grasseová a kol., 2012).

Hrozba substitutů

Pokud se na trhu objeví produkty, které mohou sloužit k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví, hovoří se o hrozbě substitutů. Tlak substitučních

výrobků ovlivňuje potenciální výnosy v odvětví tím, že stanoví cenové stropy pro produkci v odvětví. Substitutům se lze bránit reklamou, odlišností, resp. unikátností výrobků, nebo jeho náhradou za jiný produkt (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Při formulaci modelu pěti konkurenčních sil Porter opomenul komplementy, tedy zboží, které se kupuje společně s jiným zbožím. Komplementy mohou situaci na trhu ovlivňovat stejně významně jako substituty, proto by měl být při analýze zohledňován jejich vliv (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Rivalita firem

Firmy mezi sebou vedou boj o zákazníka, o lepší pracovní sílu a snaží se získat lepší pozici na trhu. Pod tlakem naplnění své kapacity, i za cenu snížení cen, se firmy mohou dostávat do cenových válek. Cenová konkurence je nejničivější formou soupeření. Mezi faktory zhoršující rivalitu patří například velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet nebo malá diferenciací produktů. V rámci analýzy je třeba hledat odpověď na zásadní otázku, jak zlepšit svou pozici vůči konkurentům (Grasseová a kol., 2012).

2.10.3 Zhodnocení finančního zdraví poměrovými ukazateli

Zhodnocení finančního zdraví podniku se provádí prostřednictvím finančních ukazatelů, které jsou souhrnně označovány jako finanční analýza. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Ukazuje, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva, zda je schopen splácet své závazky atd. Znalost finanční situace podniku je nezbytná pro určení vztahu k minulosti jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, ale zejména také pro odhad a prognózu budoucího vývoje. Proto je finanční analýza nedílnou součástí finančního řízení a zdrojem pro další rozhodování nejen pro manažery podniku, ale i pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty apod. (Knápková a kol., 2017).

Podstatou finanční analýzy je výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou ekonomickou vypovídací schopnost. Ukazatele mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, v procentech, v časových jednotkách, ale i jako bezrozměrné jednotky nebo koeficienty. Tradiční ukazatele finanční analýzy jsou rozděleny do čtyř hlavních skupin na absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, pyramidové rozklady a souhrnné ukazatele (Fotr a kol., 2012).

Absolutní ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých jevů (stavové veličiny) nebo informují o údajích za určitý časový interval (tokové veličiny). Z absolutních ukazatelů lze dále dopočítávat ukazatele rozdílové. Vzájemný vztah mezi dvěma položkami finančních výkazů pomocí jejich poměru charakterizují poměrové ukazatele, mezi které řadíme ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a případně také ukazatele kapitálového trhu. Tyto poměrové ukazatele umožňují vytvořit představu o finanční výkonnosti analyzovaného podniku a jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy. Pyramidové rozklady slouží k identifikaci činitelů, které mají vliv na vrcholový ukazatel, přičemž tento vrcholový ukazatel nejvíce ovlivňuje základní strategický cíl společnosti. Souhrnné ukazatele umožňují vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla, které v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finanční analýzy doplněné o váhu, která je odrazem jejich významnosti pro finanční zdraví společnosti (Fotr a kol., 2012).

Dosažení kvalitních a přesných výsledků analýzy vyžaduje získání věrohodných vstupních dat, proto by přípravě a sběru informací měla být věnována patřičná pozornost. Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky, případně výroční zpráva. Dále je možné čerpat informace ze zpráv vedení podniku, auditorů, firemních či ekonomických statistik, ze zpravodajství, nezávislých hodnocení atd. Čím více analytik o společnost ví, tím větší šanci má vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací schopností (Knápková a kol., 2017).

V praxi je nejčastěji využívána analýza poměrovými ukazateli, protože umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Proto i tato diplomová práce bude zaměřena právě na finanční analýzu základními poměrovými ukazateli, mezi které patří ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Vybrané vzorce finanční analýzy jsou pro přehlednost uvedeny v příloze č. 4.

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Základem je poměr toho, čím je možno zaplatit (čítatel) s tím, co má podnik zaplatit (jmenovatel). Jedná se o velice důležitý ukazatel, protože vyjadřuje schopnost přeměnitelnosti na peníze (Knápková a kol., 2017). Firmy s nízkou likvidností se mohou dostat do potíží z důvodu neplnění svých závazků a mohou dojít až k bankrotu.

Rozlišujeme tři základní druhy likvidity – běžnou, pohotovou a okamžitou. Běžná likvidita ukazuje jednoduchý poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čím je

hodnota vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti. Obecně se doporučuje minimální hodnota 1,5. Přísnějším měřítkem likvidity je pohotová likvidita, která ze základního výpočtu vylučuje zásoby a nedokončenou výrobu. Jestliže od oběžných aktiv odečteme zásoby, dostaneme pouze krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Doporučené rozmezí pohotové likvidity je mezi hodnotami 0,8 – 1. Vyšší hodnota je příznivější z hlediska věřitelů, ale z pohledu vlastníků podniku vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. Okamžitá likvidita, někdy též označována jako hotovostní nebo peněžní, měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Poměruje pohotové platební prostředky (peníze na běžných účtech, pokladní hotovost, cenné papíry a šeky) a krátkodobé závazky. Přijatelnou hodnotou je okamžitá likvidita vyšší než 0,2 (Fotr a kol., 2012).

Knápková a kol. (2017) stanovuje doporučené hodnoty pro běžnou likviditu v rozmezí 1,5 – 2,5, pro pohotovou likviditu 1 – 1,5 a pro okamžitou likviditu 0,2 – 0,5.

Ukazatele rentability

Pojmem rentabilita je myšlena výnosnost vloženého kapitálu, tedy schopnost dosahovat zisku pomocí investic do kapitálového majetku. Rentabilita je formou vyjádření míry zisku. Základními poměrovými veličinami jsou zisk a vložený kapitál. Knápková a kol. (2017) uvádí nejčastěji používané ukazatele rentability:

- rentabilita tržeb (ROS) – podává informaci o velikosti zisku z podnikání,
- rentabilita celkového kapitálu (ROA) – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci,
- rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku,
- rentabilita investovaného (úplatného) kapitálu (ROCE) – vyjadřuje schopnost firmy odměnit ty, kteří poskytli prostředky a zároveň schopnost přilákat nové investory.

Ukazatele aktivity

S pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obrátu aktiv, případně pasiv, nebo

v podobně doby obratu aktiv, případně pasiv. K základním ukazatelům řadíme obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku a doby obratu zásob, pohledávek a závazků (Knápková a kol., 2017). Obrat položky udává, kolikrát je každá položka během roku prodána a opětovně pořízena. Doba obratu pak udává, jakou dobu firma danou položku váže v podniku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru využití cizích zdrojů. V čím vyšší zadluženosti se podnik nachází, tím na sebe bere vyšší riziko. Určitá výše zadlužení je však pro firmu užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Náklady spojené se získáním kapitálu jsou závislé na době jeho splatnosti. Čím je doba splatnosti delší, tím je kapitál dražší. Z toho logicky vyplývá, že nejdražší je vlastní kapitál, protože jeho splatnost je neomezená. Vlastní kapitál je ale zároveň nejbezpečnějším zdrojem financování, protože nevyžaduje splacení úrokových plateb. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu (Knápková a kol., 2017).

Ukazatele zadluženosti slouží také jako identifikátory výše rizika, které podnik při financování svých aktivit podstupuje. Podnik by měl využít cizí zdroje v případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší než placené úroky z těchto cizích zdrojů. Mezi nejdůležitější a nejčastěji používaný patří ukazatel celkové zadluženosti, u kterého by se výsledek měl pohybovat na úrovni 30 – 60 %, a ukazatel míry zadluženosti, jehož hodnota se doporučuje udržovat pod optimální hranicí 0,5. K dalším významným ukazatelům zadluženosti patří ukazatel úrokového krytí, který podniku říká, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby. Provozní hospodářský výsledek by měl být alespoň třikrát větší než objem placených úroků, to znamená, že ukazatel úrokového krytí by měl v ideálním případě dosahovat hodnoty 3 – 4 (Fotr a kol., 2012).

Bankrotní modely

Bankrotní modely vypovídají o finančním stavu firmy a jejím ohrožení bankrotem. Jsou označovány například také jako modely včasné výstrahy, modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti či predikční modely. Bankrotní modely nelze zařadit přímo do finanční analýzy poměrovými ukazateli, jedná se o vyšší sofistikovanější metody finanční analýzy, jejich výpočet však poměrové ukazatele zahrnuje. K nejznámějším bankrotním modelům patří například Altmanovy modely, Indexy IN, Taflerův bankrotní model, G index či Kralický Q-test (Kalouda, 2017).

V této diplomové práci bude pro zjištění finančního stavu firmy využit Index IN manželů Neumairových, který byl vytvořen v několika variantách s ohledem na specifika podnikání v České republice, přičemž k nejznámějším patří index IN05 (spojení bankrotního a bonitního modelu), index IN95 (věřitelský model) a index IN99 (vlastnický model). Pro výpočet v diplomové práci bude využit Index IN05, viz vzorec č. 2.1:

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,21 \cdot \frac{V}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{KCK} , \quad (2.1)$$

kde A = aktiva, CZ = cizí zdroje, EBIT = zisk před zdaněním a úroky, NÚ = nákladové úroky, V = výnosy, OA = oběžná aktiva a KCK = krátkodobý cizí kapitál.

Výsledkem je hodnota vypovídající o stavu podniku. Podnik je bonitní, jestliže výsledek spadá do intervalu $<1,6;\infty)$, nebo bankrotní, pokud výsledkem bude hodnota v intervalu $(-\infty;0,9>$. Hodnoty v intervalu $(0,9;1,6)$ značí neprůkazný výsledek, tzv. šedou zónu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.10.4 Zhodnocení konkurence metodou Mystery shopping

Mystery shopping je jednou z moderních marketingových metod, která je využitelná ve všech odvětvích. Její princip spočívá ve výzkumu, při němž výzkumník, respektive mystery shopper, zastává roli potenciálního kupujícího. Od ostatních výzkumných technik se mystery shopping odlišuje tím, že zkoumaný subjekt neví a nesmí vědět, že je zkoumán. Proto se tato metoda také někdy označuje jako utajené nakupování (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Mystery shopping slouží k prověření kvality vlastních pracovníků a ke kontrole dodržování předepsaných standardů. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že krom prověření pracovníků a kontrole dodržování standardů může být metoda využita ke zkoumání čistoty, vybavenosti, vzhledu a prvního dojmu z prodejního místa, zkoumání čekací doby, doby vyřízení, přesnosti informačních systémů, rozsahu nabídky nebo dostupnosti zboží či služeb. Jedná se o důležitý nástroj pro firmy, které dbají na to, jak jsou vnímány zákazníky. Zároveň si díky této metodě může firma opatřit informace o produktech či službách svého konkurenta a reagovat na zjištěné výsledky.

Krom tradiční formy mystery shopping, která probíhá přímo na prodejně je možné se setkat s různými podobami například ve formě zkoumání pomocí e-mailových oslovovacích nabídek, hodnocení webových stránek, telefonických rozhovorů, hodnocení promo akcí, hodnocení doručování zásilek a podobně (Mulačová, Mulač a kol., 2013). Výběr formy

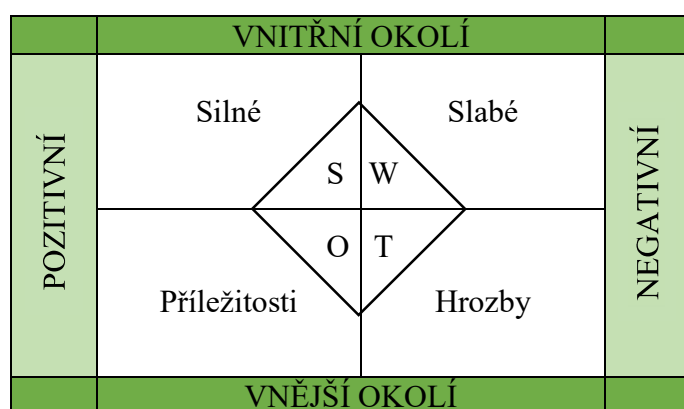
mystery shopping závisí na oboru podnikání firmy a také na tom, co je ve zkoumané firmě předmětem výzkumu.

Cílem mystery shopping je zvýšení kvality, ziskovosti, spokojenosti zákazníků, konkurenceschopnosti a zlepšení image firmy. Metoda je vhodná pro rozvoj a motivaci zaměstnanců a ukazuje na rezervy a vhodné oblasti ke zdokonalení a proškolení. Mystery shopping je investicí do rozvoje společnosti (zdroj: Marketingový výzkum, 2018).

2.10.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji využívaných analytických metod a pro svůj charakter, spočívající v získávání, sjednocování a vyhodnocování poznatků, se řadí mezi základní metody strategické analýzy (Grasseová a kol., 2012). Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) však uvádí, že SWOT nemusí být využívána pouze při strategickém řízení, ale používá se i při analýzách zaměřených na taktické a operativní řízení, případně může být zpracovávána i osobní SWOT analýza zaměřená na identifikaci faktorů jednotlivce.

Ve SWOT analýze je posuzováno vnitřní a vnější okolí podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí, kdy jsou identifikovány ve vnitřním okolí silné (Strong) a slabé stránky (Weaknesses) a ve vnějším okolí příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Za určitou nevýhodu metody SWOT je považována její statičnost vzhledem k měnícímu se prostředí (Dvořáček a Slunčík, 2012). Základní podstata SWOT analýzy je zakreslena v obrázku č. 2.5.



Obrázek č. 2.5 – Podstata SWOT analýzy

Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15)

Bensoussan and Fleisher (2013, p. 273) uvádí, že: „Silné stránky jsou faktory, které činí společnost konkurenceschopnější oproti svým soupeřům,“, volný překlad autorky této práce. Silnými stránkami jsou tedy oblasti, ve kterých má společnost konkurenční výhodu a jedná se o schopnosti a zdroje, které může podnik efektivně využít k dosažení svých cílů. Slabé stránky představují omezení, nedostatky, slabiny či rezervy, které mohou organizaci v dosahování cílů bránit. Za příležitosti jsou identifikovány jakékoliv příznivé současné nebo budoucí situace mající vliv na podnik a jeho okolí. Může se jednat o oblasti ekonomického vývoje, politiky, legislativy, ekologie, technologií atd. Naopak hrozby zahrnují nepříznivé situace a změny, které ohrožují nebo snižují konkurenceschopnost podniku (Bensoussan and Fleisher, 2013).

Pro správné provedení SWOT analýzy je velmi důležité správně a přesně definovat jednotlivé faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. „Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou, resp. příležitostí a hrozbou,“ uvádí Grasseová a kol. (2012, s. 298). Při provedení SWOT analýzy je postupováno ve čtyřech základních krocích, resp. fázích, které jsou graficky znázorněny obrázkem č. 2.6.



Obrázek č. 2.6 – Fáze provedení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol. (2012, s. 301)

Sběr a interpretace informací pro SWOT analýzu by měl být vzájemně provázaným procesem konzultací a ověřování dat mezi manažery firmy, zaměstnanci, experty, dodavateli apod. Příprava k analýze je první fází SWOT analýzy a měla by zahrnovat vymezení účelu analýzy, výběru zapojených osob a určení dostupných informačních zdrojů, ze kterých bude podnik při analýze vycházet (Bensoussan and Fleisher, 2013).

Jakmile je organizace připravena na provedení SWOT analýzy, přesunuje se do další fáze, kterou je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek a následně identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být ohodnocena podle významu, důležitosti, pravděpodobnosti či bodovacím systémem. V diplomové práci bude ke stanovení důležitosti jednotlivých faktorů SWOT analýzy využita metoda párového

srovnání, kterou se zjišťují preferenční vztahy dvojic kritérií s cílem zjistit pro každé kritérium počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním. Toto hledání preferencí probíhá ve trojúhelníkové matici, kde se u každé dvojice kritérií zapíše to, které je více preferováno. Závěrem se uvede součet preferencí v řádku a ve sloupci od každého kritéria. Podle počtu preferencí se určí pořadí kritérií. Důležitost (váha) každého kritéria se vypočte jako podíl počtu preferencí kritéria ku celkovému počtu preferencí (viz vzorec č. 2.2). Součet vah kritérií z jednoho uspořádání, resp. matice, se rovná jedné. Čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší. (Grasseová a kol., 2012).

$$Váha\ kritéria\ S1 = \frac{počet\ preferencí\ S1}{počet\ preferencí\ celkem} \quad (2.2)$$

Posledním krokem SWOT analýzy je tvorba matice se čtyřmi kvadranty, do které se zanesou na horizontální osu výsledné hodnocení vnitřních faktorů (silných a slabých stránek) a na vertikální osu výsledné hodnocení vnějších faktorů (příležitostí a hrozeb). Střet výsledných hodnot v matici udává strategii, respektive směr, kterým by se podnik měl ubírat. Základní schéma matice SWOT je zakresleno na obrázku č. 2.7 (Grasseová a kol., 2012).



Obrázek č. 2.7 – Matice SWOT

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol. (2012)

Cílem SWOT analýzy však není pouze sestavení matice, ale na základě zjištěných dat formulovat navazující opatření a generovat strategie, případně upravit strategické cíle (Grasseová a kol., 2012).

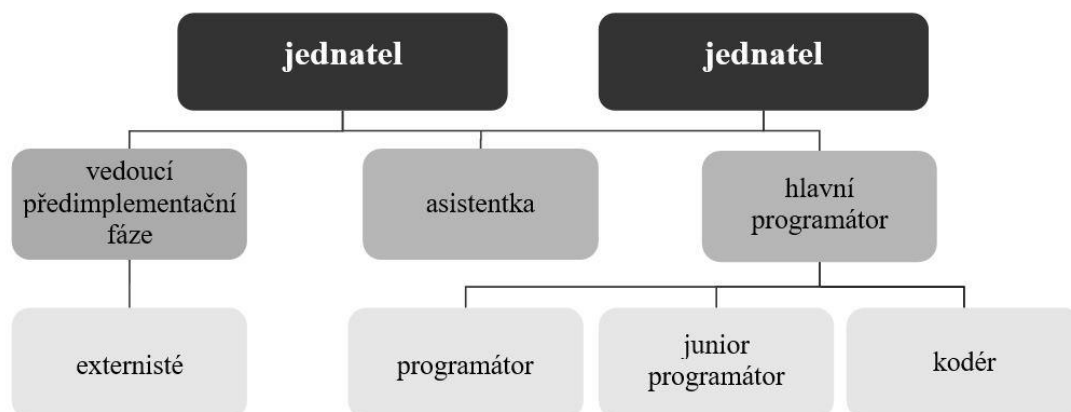
3 Charakteristika společnosti

Tato část práce bude věnována základnímu seznámení s diagnostikovanou společností. Bude představena její historie, činnost podnikání, organizační struktura, hlavní produkt, struktura zákazníků, proces zakázky a strategie. Z důvodu zachování mlčenlivosti vůči obchodním tajemstvím firmy a jejich klientů bude dále o diagnostikované firmě hovořeno jako o *společnosti AB*.

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost AB byla založena jedním jednatelem a dvěma společníky v červnu 2011 s právní formou společnost s ručením omezeným. Původní sídlo se nacházelo na Hlučínsku, dnes společnost sídlí v Ostravě. Společnost v průběhu podnikání utrpěla velkou ránu, prošla restrukturalizací a povedlo se jí znovu postavit na nohy prakticky od nuly. Počtem zaměstnanců v pracovním poměru se řadí mezi mikro podniky. Vezmeme-li však v potaz i intenzivní spolupráci s externisty, můžeme hovořit o malém podniku. Na obrázku č. 3.1 je znázorněna organizační struktura společnosti k 31. 12. 2017.

Společnost AB vyvíjí svou činnost v oblasti informačních technologií. Pro své klienty tvoří internetové obchody, tzv. e-shopy, nabízí jejich další servis a následné úpravy. Společnost zároveň úzce spolupracuje s marketingovou firmou, která pomáhá klientům s marketingem e-shopů za účelem zvýšení prodejnosti, efektivity a viditelnosti v internetovém prostředí. Každý e-shop je přizpůsobován na míru a s ohledem na potřeby klienta. Nejde tedy pouze o vytvoření a servis internetového obchodu, ale o komplexní pomoc v online podnikání. Snahou společnosti je stát se špičkou na českém trhu tvorby e-shopů pro velké klienty.



Obrázek č. 3.1 – Organizační struktura společnosti AB k 31. 12. 2017

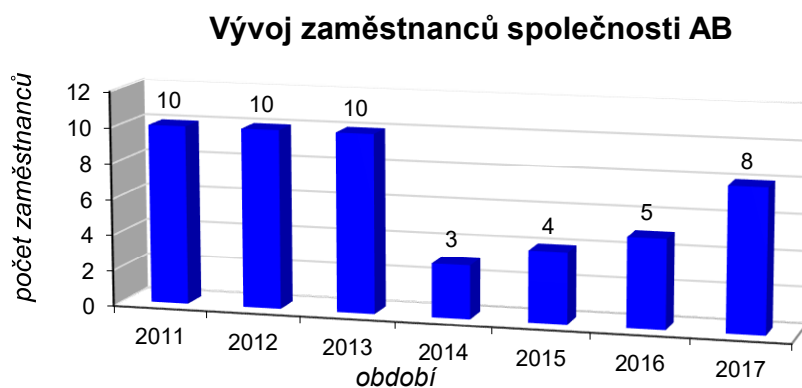
Zdroj: vlastní zpracování z materiálů společnosti AB

3.1.1 Historie a vývoj společnosti

Základní kameny společnosti AB byly položeny v roce 2006, kdy se živnostník spolu se dvěma kamarády programátory rozhodli vydat na dráhu informačních technologií. Jejich podnikání se postupně rozrůstalo, nabírali nové zaměstnance. O pět let později čítala společnost desítku zaměstnanců, proto tři z nich v čele s původním živnostníkem založili společnost AB, přesněji společnost s ručením omezeným.

Souběžně s podnikáním v informačních technologiích provozoval jednatel společnosti tři vlastní internetové obchody, z jejichž provozu čerpala celá společnost zkušenosti. V následujících dvou letech společnost prosperovala. Její slabinou však bylo, že 90 % obrátu i zisku společnosti přinášel jediný klient. Tento klient se rozhodl na konci roku 2013 ukončit se společností spolupráci a zřídit si vlastní IT oddělení v řadách svých zaměstnanců. Vzniklá situace byla pro společnost velkou ránou. Společnost AB bylo nutné restrukturalizovat. Zaměstnancům společnosti byla nabídnuta práce u jejich dřívějších klientů. Z deseti zaměstnanců se rozhodli ve společnosti zůstat tři, respektive dva dosavadní menšinoví společníci a jeden zaměstnanec. Společnost opustil i původní zakladatel.

Tři lidé, kteří ve společnosti zůstali, se rozhodli v podnikání pokračovat, i přesto, že museli začít téměř od začátku. Z malého městečka na Hlučínsku se přestěhovali do statutárního města Ostrava. První rok se soustředili na stabilizaci společnosti, nastavení procesů, oslovení veřejnosti a získání zakázek. Především píle a vytrvalost tří osob pomohla získat první menší zakázku, za kterou následovaly další a další. Společnost se začala rozrůstat a nabírat nové zaměstnance. Dnes má společnost osm zaměstnanců, včetně dvou jednatelů, a spolupracuje s řadou externích pracovníků. Vývoj zaměstnanců společnosti je pro přehlednost znázorněn také graficky, viz graf č. 3.1.



Graf č. 3.1 – Vývoj zaměstnanců společnosti v letech 2011 – 2017

Zdroj: vlastní zpracování z materiálů společnosti AB

3.1.2 Poskytované služby

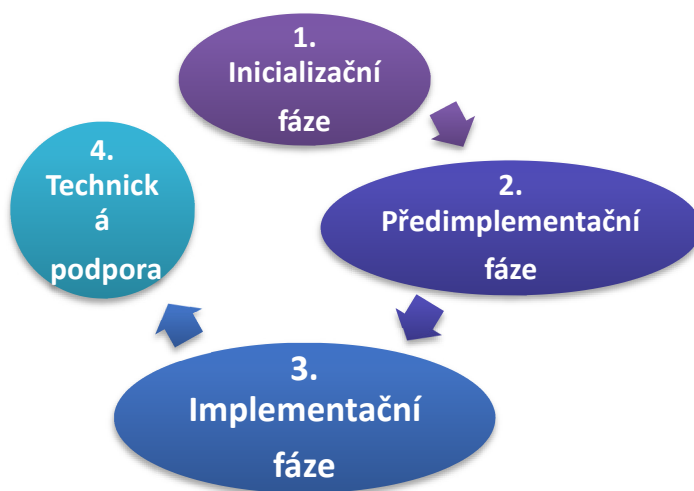
V charakteristice společnosti AB bylo zmíněno, že společnost vyvíjí svou činnost v oblasti informačních technologiích. Hlavním předmětem podnikání společnosti je poskytování komplexní služby, která zahrnuje tvorbu softwaru, technickou podporu a know-how.

Společnost pro své klienty tvoří internetové obchody na vlastním jádru, resp. platformě. Toto jádro dále doplňuje o individuální požadavky klientů a přizpůsobuje je na míru jejich potřebám. Tím vzniká pokaždé jiný a originální e-shop. Po vytvoření a spuštění e-shopu společnost poskytuje svým zákazníkům technickou podporu (následné úpravy a servis e-shopů). Žádné další doplňkové služby nejsou přímo ze strany společnosti nabízeny, avšak společnost dále doporučuje a odkazuje své klienty na spolupracující firmu v oblasti výkonnostního marketingu.

3.1.3 Průběh zakázky

Každá zakázka je jakýmsi projektem, který se skládá ze čtyř fází znázorněných na obrázku č. 3.2 – inicializační, předimplementační, implementační a technické neboli poimplementační podpoře. Pod pojmem *tvorba e-shopu* se pak rozumí všechny tyto fáze, které na sebe navazují a samostatně je firma nenabízí. Je možné vynechat fázi předimplementační, pokud má již klient tyto prvky zpracovány. V takovém případě po inicializaci následuje rovnou implementace.

Tvorba e-shopu vyžaduje také vysokou míru angažovanosti klienta, proto je nutná po celou dobu přípravy a realizace projektu úzká spolupráce mezi oběma stranami.



Obrázek č. 3.2 – Proces zakázky společnosti AB

Zdroj: vlastní zpracování

Inicializační fáze

V této fázi přichází klient s poptávkou po službách společnosti. Na domluvených schůzkách seznamuje společnost se svým podnikáním a předkládá primární data a představu o budoucím e-shopu. Společně se formuje hrubá specifikace, záměr a plán projektu.

Předimplementační fáze

Po inicializaci a ujasnění základních bodů nejčastěji dochází k podpisu smlouvy o dílo. Je sestaven expertní tým, který má na starosti analýzu konkurence, cílových skupin zákazníků a klíčových slov. Tým provádí uživatelské výzkumy, kterými zjišťuje, co zákazníci hledají, co se jim líbí, proč chtějí na e-shopu nakupovat, jaká je prodejnost, specifikum nabízených produktů atd. Postupně vzniká grafické ztvárnění, struktura menu a navigace e-shopu. Během těchto analýz a uživatelských výzkumů probíhá projektové řízení a tvorba technického zadání e-shopu, tedy jeho funkce a napojení na ostatní systémy, dopravce, platební brány apod.

Implementační fáze

Jakmile je v předimplementační fázi hotový grafický návrh, struktura menu a technické zadání, přichází na scénu druhý expertní tým – vývojáři (programátoři, kodéři). Již se ví, co bude potřeba naprogramovat a jak to bude náročné. Probíhá položkové nacenění jednotlivých prvků a celkové vyčíslení projektu, připravuje se harmonogram prací. Tyto činnosti ústí v podpis smlouvy. Po podpisu smlouvy dochází k nasazení grafického designu, nastavení serverů, aktivaci modulů, importu dat, testování a zkušebnímu provozu. Finálním výsledkem implementační fáze je ostré nasazení a spuštění e-shopu.

Technická poimplementační podpora

Spuštění e-shopu je malá část celého projektu. Je potřeba udržet a nejlépe zvýšit objem zakázek e-shopu. Na což reaguje i konkurence. Mění se trh a trendy. Za účelem přidání nových modulů a funkcí společnost nabízí servisní podporu, a to buď hrazenou dle počtu hodin prací, nebo měsíčním paušálem. Preferencí společnosti je dlouhodobá spolupráce se svými klienty. Nejedná se tedy jen o vytvoření a odevzdání hotového e-shopu, ale o podílení se na jeho dalším zdokonalování a úpravách. Nejvhodnějším druhem servisní podpory pro pružnou a dlouhodobou spolupráci je podpora paušální, která mnohdy také může být i levnější variantou. První půlrok od uvedení e-shopu do ostrého provozu získávají klienti servisní podporu zdarma.

Společnost dále nabízí přes své spolupracující firmy a externí odborníky pomoc s výkonnostním marketingem a přípravou marketingových akcí.

3.1.4 Ceník služeb

V inicializační fázi probíhá první setkání s klientem a předání vstupních dat. Tato fáze není zpoplatněna. Pokud se však obě strany domluví na spolupráci, podepíše se smlouva o dílo se sjednanou výši ceny služeb.

Cena jednotlivých fází je kalkulována dle hodinové sazby, která momentálně činí 1 800 Kč s DPH. Dle kalkulace společnosti, po započtení režijních a mzdových nákladů, funguje společnost přibližně s 30% marží. U technické podpory má klient na výběr, zda bude platit za podporu pouze dle hodinové sazby (1 800 Kč/hod), nebo si sjedná paušál. Paušální částka se pohybuje individuálně v rozmezí 10 – 19 % ročně z ceny implementace a jsou v ní zahrnuty veškeré opravy chyb a řešení vzniklých problémů na e-shopu. V případě nových průběžných změn či úprav ze strany zákazníka je k paušální částce ještě účtována hodinová zvýhodněná sazba 1 200 Kč/hod. Jednoznačnou výhodou paušální podpory jsou rychlejší reakční doby ze strany společnosti.

Ačkoliv se hodinová taxa může zdát vysoká, v tomto oboru se jedná spíše o nižší částku. Konkurenční firmy nabízejí své služby i ve dvojnásobné hodinové výši.

Cena za předimplementační a implementační fázi malých projektů se pohybuje kolem 500 tis. Kč, u středních a velkých projektů pak nejčastěji v rozmezí 0,7 – 1,5 mil. Kč. Samotná předimplementační fáze se nejčastěji pohybuje kolem 100 – 300 tis. Kč v závislosti na velikosti projektu.

3.1.5 Zákazníci společnosti

Společnost AB cílí na větší společnosti, které poptávají e-shop na míru a nemají ve firmě vlastní tým k následné údržbě e-shopu. Zákazníky společnosti jsou ty firmy, které ví, co chtějí a znají hodnotu práce IT developerů, chtějí inovovat a zvýšit svůj obrát.

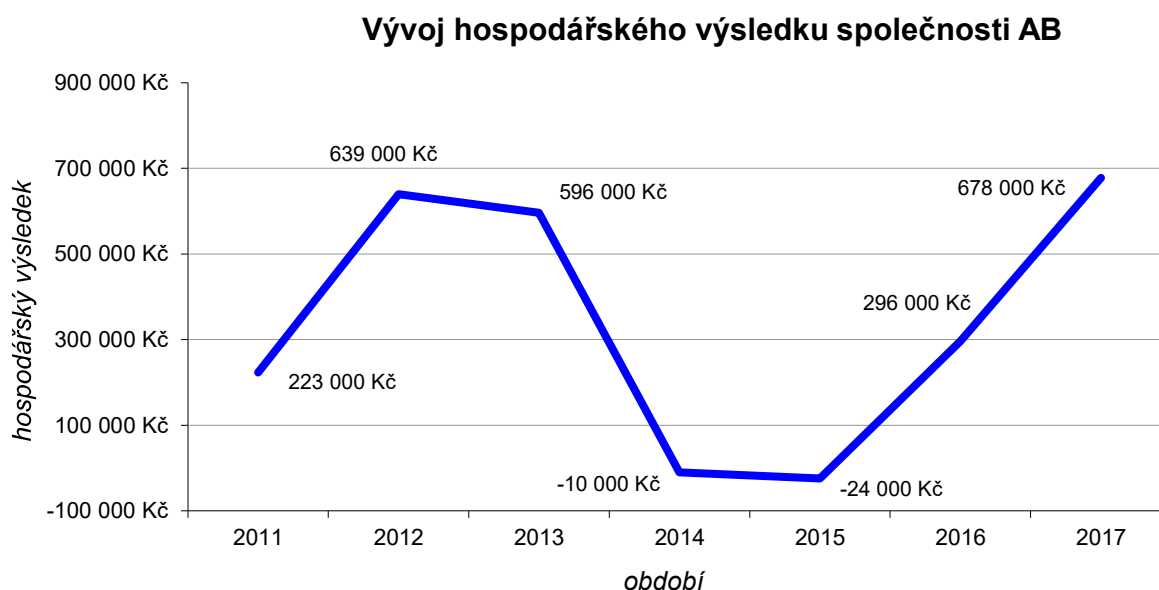
Naopak společnost nepřijímá zakázky od začínajících podnikatelů, kteří si e-shop chtějí vyzkoušet, nemají zkušenosti, představu o ceně, a služby společnosti proto mohou hodnotit jako drahé. Těmto klientům jsou doporučovány firmy, které se nezabývají e-shopy na míru, ale prodávají nebo pronajímají již připravené hotové e-shopy (pro představu možno přirovnat k univerzální „šabloně“, která byla jednou vytvořena a nyní je nabízena všem klientům stejná).

Po restartu společnosti na konci roku 2013 byla společnost nucena přijímat jakékoliv zakázky, postupně se tak propracovávali od těch nejmenších firem k větším. Nyní se již zaměřují pouze na středně velké až větší zakázky s cenou díla od 700 tis. Kč.

3.1.6 Vývoj hospodářského výsledku

Ztráta největšího zákazníka společnosti AB na konci roku 2013 se promítla i do hospodářského výsledku. Následující dva roky byly pro společnost velmi těžké, musela se potýkat se ztrátovými hodnotami hospodářského výsledku, jak je vidět v grafu č. 3.2. Společnosti se podařilo z krize dostat, a po dvou letech práce se opět vrací na pole ziskovosti.

Graf č. 3.2 je ukázkou toho, jak může jakoukoli firmu zasáhnout ztráta významného klienta nebo klientů. Aby tomu firmy předešly, je vhodné nespoléhat se pouze na jediného zákazníka a také sledovat a analyzovat trh a konkurenci. Analýza konkurenceschopnosti je cenným nástrojem řízení firmy a může pomoci předejít propadům v jejím rozvoji.



Graf č. 3.2 – Vývoj hospodářského výsledku společnosti AB v letech 2011 – 2017

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů společnosti AB

3.2 Cíle a současná strategie společnosti

Společnost AB plánuje do budoucna upevnit a zlepšit svou pozici na trhu. Její vizí je předběhnout konkurenci a stát se špičkou na českém trhu tvorby e-shopů pro velké klienty. K tomu chce společnost dojít zejména prostřednictvím:

- transparentního a férového podnikání,
- neustálého zdokonalování a rozšiřování služeb a komunikace,
- uplatňování systému *vendor lock-in* – tzn. zachování spolehlivého partnerství a důvěry zákazníka i po zpracování a zavedení e-shopu (následná technická podpora),
- udržování dobrých interních i externích vztahů,
- vzdělávání a profesionalizace ve všech IT oblastech,
- nábory nových zaměstnanců, avšak do maximální kapacity cca 20 osob, aby mohla společnost zachovat současné plošné řízení,
- dosahování zisku.

Posláním společnosti je tvorba úspěšných e-shopů. K firemním hodnotám společnosti patří zejména lidský přístup, důvěra, dobrý pracovní kolektiv, osobní růst, kreativita, podporování změn, zodpovědnost, důslednost a spolehlivost. Neméně důležitá je pro společnost spokojenost svých zaměstnanců, příjemná atmosféra na pracovišti, sdílení úspěchů, vzájemná důvěra a rodinná nálada. Cíl společnosti vychází z její vize, tedy kultivovat a rozvíjet český trh elektronického podnikání, posilovat svou značku a stát se špičkou v tvorbě e-shopů pro velké klienty za stálého zvyšování zisku.

Strategie společnosti AB

Současná strategie společnosti AB je odrazem její vize, poslání, cíle a hodnot. Důraz je kladen na posilování vztahů s veřejností, budování značky a jména. Firma chce dosáhnout přetlaku poptávky a vybírat si své zákazníky. Lze říci, že se jí to již nyní daří, protože na konci roku 2017 byla společnost kapacitně zaplněna na následujících osm měsíců. Zároveň si je společnost vědoma, že k jejímu rozvoji a dosahování vyššího zisku je potřeba přijímat více zakázek. K tomu je však nutný nábor nových zaměstnanců, které v tomto odvětví není lehké získat. Postupně by firma chtěla dosáhnout přibližně dvaceti zaměstnanců. S náborem nových lidí bude třeba řešit i větší pracovní prostory.

Společnost se snaží sledovat a analyzovat konkurenci, provádí si průběžně vlastní výzkumy, zkoumá produkty, služby a ceny svých konkurentů. V interním administrativním systému jsou sledovány docházky zaměstnanců, evidují se pracovní úkoly a délka jejich zpracování, množství a druh oprav i finanční ocenění zakázek. Z těchto údajů je společnost schopna přesněji odhadnout čas věnovaný jednotlivým zakázkám a tím lépe stanovit cenu díla. Zároveň vidí nedostatky, chybovost a počet řešených oprav a snaží se jejich počet snižovat.

Strategické řízení ve společnosti probíhá spíše volnějším způsobem. Společnost AB má na následující roky sestaven orientační plán a cíle, kterých by chtěla dosáhnout. Nemá však stanoven detailní postup strategie, kdy v průběhu roku začne s její implementací, ani jakými způsoby hodlá cílů dosáhnout. Nejde tedy o důkladné strategické řízení, jak je definováno například modelem strategického řízení podle Johnsona a Scholese, viz obrázek č. 2.3.

Strategický výhled společnosti AB v následujících letech

V roce 2018 se společnost chce zaměřit především na inovaci procesů a nábor nových zaměstnanců. Plánem je přijmout dva nové zkušenější programátory a jednoho manažera, který bude zaměřen na vedení a komunikaci požadavků podpory. Zároveň bude společnost pokračovat v budování svého jména, podpoře stávajících projektů a pracovat na rozvoji interního administrativního systému. V otázce zakázek společnost plánuje přijímat již pouze středně velké až velké projekty na českém a slovenském trhu, jejichž cena se bude pohybovat nad 700 000 Kč. Důvodem je zejména skutečnost, že menší projekty bývají finančně omezené ze strany zákazníka a společnost tak nemůže plně uplatnit veškerý svůj um. Kapacitně byla společnost již na konci roku 2017 vytížena do srpna 2018. Zároveň společnost plánuje od poloviny roku 2018 zvýšení hodinové sazby technické podpory z 1 200 Kč na 1 400 Kč pro stávající klienty s cílem starat se zejména o ty klienty, kterým práce společnosti přináší vysokou přidanou hodnotu.

V roce 2019 společnost plánuje pokračovat v náboru zaměstnanců a cílit na posílení produktu, protože se předpokládá zlepšení služeb a softwaru u konkurence, což může snížit konkurenceschopnost společnosti. V souvislosti s posílením produktu společnost počítá především se zaměřením na pomoc klientům, poradenstvím a prodejem konzultací a know-how. Bude třeba řešit komplexnější e-shopy s možností propojení více systémů (fakturační systémy, marketingové nástroje, platební brány, skladování apod.), což si vyžádá úpravu jádra systému. Na trhu se počítá s narůstajícím počtem e-shopů a také jejich vyšší

návštěvností. To povede k vyšším nárokům na dodavatelské servery, na kterých jsou e-shopy umístěny. I v tomto roce společnost plánuje zůstat pouze u středně velkých až větších zakázek a plánuje navýšení hodinové sazby zakázek o 10 – 20 %, s cílem dosažení vyššího zisku, zohlednění inflace a přiblížení se konkurenčním cenám. Navýšení hodinové sazby pro klienty neznamená, že by zaměstnanci museli pracovat na vyšší výkon. Jde o běžné zvýšení cen.

V letech 2020 až 2022 společnost počítá s možností změn na trhu ve formě nových zařízení, změn přístupů k online obchodování a příchodu velkých zahraničních konkurentů. Bude potřeba se přizpůsobovat aktuální situaci, aktivně sledovat trendy a chování zákazníků. Tzv. hotové e-shopy (šablony) konkurentů, již budou mít zřejmě dokonalou podobu a vzhledem k jejich univerzalitě budou pro zákazníky levnější. Bude těžké konkurovat, hlavní konkurenční výhodou by však měla zůstat originalita e-shopů, které budou tvořeny na míru. Dalším důležitým momentem ve společnosti bude udržet si stabilní loajální tým, poskytnout zaměstnancům prostředí pro jejich rozvoj a uspokojit jejich potřeby. Ideálním stavem by bylo dosažení 17 až 22 zaměstnanců. V roce 2020 by společnost ráda investovala do vlastní nemovitosti, která by sloužila jako sídlo společnosti a dle její velikosti případně k částečným pronájmům spřáteleným firmám.

4 Analýzy konkurenceschopnosti společnosti

V rámci této kapitoly bude z praktického hlediska rozebrána konkurenceschopnost společnosti AB dle vybraných analytických metod. Zkoumáno bude celé okolí podniku, tedy jeho vnější i vnitřní část. Vnější okolí se dále dělí na makrookolí a mikrookolí. Analýza makrookolí bude provedena na základě SLEPT analýzy. V mikrookolí bude zaměřena pozornost na konkurenci prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Při hodnocení konkurenceschopnosti je také důležité zhodnotit finanční zdraví podniku, tedy zaměřit se na finanční stránku přímo v jeho jádru, resp. vnitřním okolí. Ke zhodnocení finančního zdraví podniku budou využity základní poměrové ukazatele a bankrotní model. Výše uvedené tři metody budou doplněny marketingovou technikou Mystery shopping, která je založena na předstíraném nákupu služeb a produktů. Pro syntézu závěrů a formulaci návrhu strategie poslouží SWOT analýza.

4.1 SLEPT analýza

Pro poznání makrookolí podniku je vhodná SLEPT analýza, která zkoumá pět základních faktorů vnějšího okolí působících na společnost. Jedná se o faktory sociální, právní, politické, ekonomické a technologické. U jednotlivých faktorů budou rozebrány nejdůležitější vlivy, které se dotýkají zkoumané společnosti.

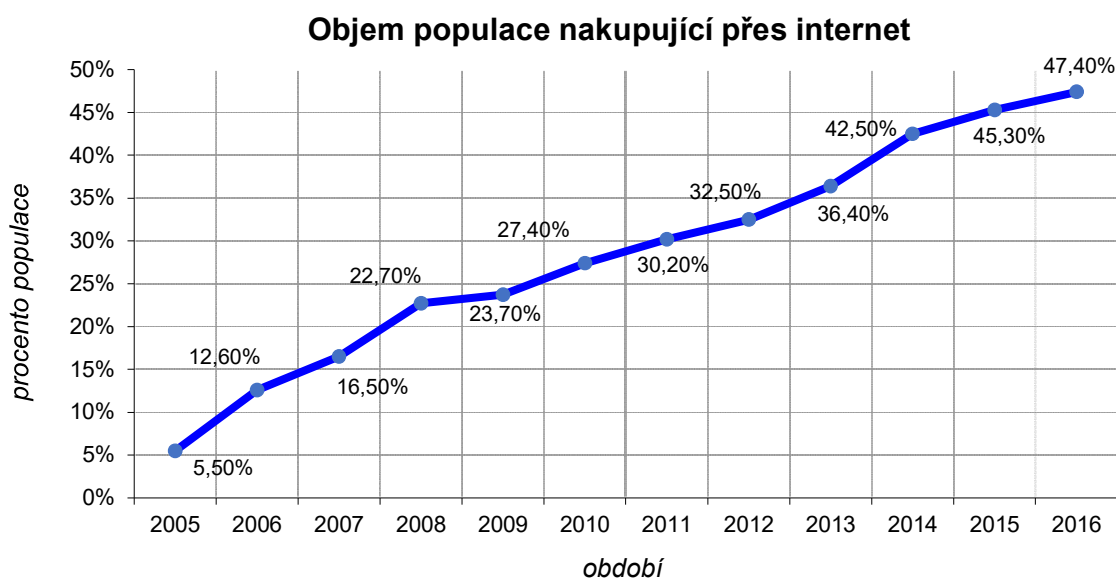
4.1.1 Sociální, společenské a demografické faktory

Společnost AB je zaměřena na tvorbu internetových obchodů, jde tedy o prodej služeb a vydávání softwaru. Tento předmět podnikání není ovlivněn strukturou obyvatelstva jako je například pohlaví, zdravotní stav, etnické rozložení či mobilita občanů. Co však firmy tvořící e-shopy bezesporu ovlivňuje je životní styl a úroveň společnosti, zejména v oblasti nakupování. Svou roli v zájmu o nakupování přes internet může sehrát i věk a vzdělání obyvatelstva. Pokud by například zájem o internetové obchody byl pouze ze strany mladších lidí, nebo naopak vysokoškolsky vzdělaných osob, mělo by to vliv na velikost poptávky prodejců po tvorbě internetových obchodů. Ideální situací by byla vyváženost věkových a vzdělanostních skupin obyvatelstva nakupujících přes internet.

Některé internetové obchody plně nahradily kamenné prodejny, jiné fungují souběžně s prodejny. Globalizace a vývoj obyvatelstva v posledních letech zapříčinily zvyšující se poptávku po internetových obchodech, protože nákup na nich je jednodušší, rychlejší,

pohodlnější a přináší mnoho dalších plus. Ale najdou se i omezení například ve formě nemožnosti fyzického shlédnutí a vyzkoušení výrobku, delší čekací doby na doručení, možnost poškození při přepravě, nedůvěry či strachu z podvodu apod. Tato omezení jsou důvodem, proč se část populace přiklání k nákupům v kamenných prodejnách namísto v e-shopech.

Ze sledování Českého statistického úřadu vyplývá, že se neustále zvyšuje počet osob nakupujících přes internet, viz graf č. 4.1. V roce 2016 se jednalo až o 47 % populace (ČSÚ, 2018). Zvyšující se zájem o nakupování přes internet je odrazem novodobého životního stylu obyvatelstva a zároveň výhodou pro všechny firmy zabývající se tvorbou internetových obchodů.



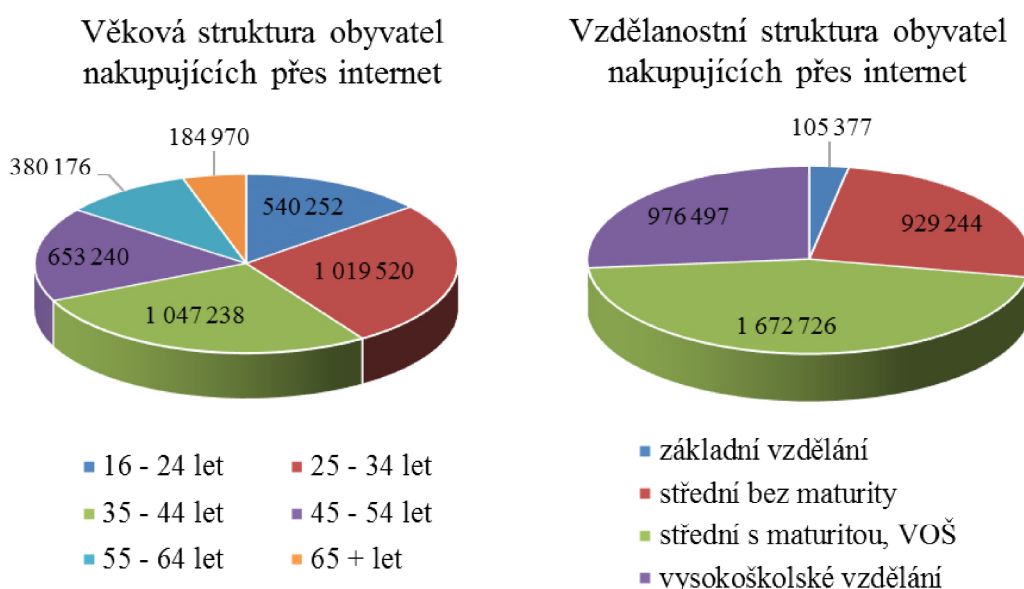
Graf č. 4.1 – Objem populace nakupující přes internet

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Pro vyjádření struktury obyvatelstva dle věku a vzdělání je nejprve nutné rozdělit populaci do skupin. ČSÚ (2018) pro tyto účely rozděluje obyvatele do šesti věkových skupin: 16 – 24 let, 25 – 34 let, 35 – 44 let, 45 – 54 let, 55 – 64 let a 65 a více let, a čtyř vzdělanostních skupin na osoby se vzděláním základním, středním bez maturity, středním s maturitou nebo vyšší odbornou školou a vysokoškolským vzděláním. Tyto populační skupiny jsou různě velké, proto není vhodné vyjadřovat počet osob nakupujících přes internet procentuálně ale spíše v absolutním vyjádření. Například ve skupině vysokoškolsky vzdělaných osob je pro rok 2016 napočteno přibližně 1,6 milionu obyvatel a z toho 61,5 % nakupuje přes internet (tj. přibližně 980 tisíc osob). A pro srovnání například skupina osob se

středním vzděláním s maturitou nebo s vyšší odbornou školou čítá přes 3 mil. osob, přičemž přes internet nakupuje přibližně 55 % osob (tj. cca 1,7 mil. osob). Z tohoto příkladu je zřejmé, že pokud bychom pohlíželi na procentuální vyjádření, budeme se mylně domnívat, že větší objem populace nakupujících přes internet je vysokoškolsky vzdělaných. Z absolutního vyjádření je však zřejmé, že mnohem větší klientelu internetových obchodů tvoří osoby se středním vzděláním s maturitou nebo s vyšší odbornou školou.

Struktura obyvatel nakupujících přes internet dle věku a vzdělání za rok 2016 v absolutním vyjádření, tedy v počtu osob, je znázorněna na grafech č. 4.2., nejedná se však o rozdělení celkového počtu obyvatel. Z věkové struktury byly vyřazeny osoby mladší 16 let, a do vzdělanostní struktury byly počítány pouze osoby starší 15 let, které mají ukončeno vzdělání.



Graf č. 4.2 – Věková a vzdělanostní struktura obyvatel nakupujících přes internet v roce 2016
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Ze zjištěné struktury obyvatel dle věku a vzdělání vyplývá, že struktura obyvatelstva nakupující přes internet je poměrně vyvážená a má zastoupení ve všech populačních skupinách. Nejpočetnější skupinou jsou osoby ve věku 25 – 54 let, jejichž počet vzhledem k ostatním věkovým skupinám činí přes 70 %. Jedná se o hlavní část ekonomicky aktivního obyvatelstva. Vzdělanostně lze z nakupujících přes internet vyloučit pouze osoby se základním vzděláním, ale vzhledem k tak nízkému počtu osob nelze mluvit o ohrožení poptávky po e-shopech.

Pro společnost AB je dalším důležitým sociálním faktorem dostupnost pracovní síly, jelikož chce nabírat nové zaměstnance. Dostupnost zaměstnanců v odvětví informačních technologií je nižší než v jiných oborech, zvláště pak jsou-li vyžadovány konkrétní schopnosti a dovednosti nebo praxe. Dle klasifikace zaměstnání CZ – ISCO se potřební pracovníci na vývoj softwaru, tj. programátoři, vývojáři softwaru a webu, specialisté v oblasti databází, sítí a testování softwaru apod., řadí do druhé třídy mezi specialisty, konkrétně do skupiny 25.

Průměrná nezaměstnanost v České republice je k 28. 2. 2018 na úrovni 3,7 %. V jednotlivých krajích se nezaměstnanost liší, přičemž největší je v kraji Moravskoslezském, a to 5,6 %, což odpovídá počtu 48 512 nezaměstnaných osob. 48 tisíc nezaměstnaných osob se může jevit jako dostačující číslo pro výběr nových zaměstnanců, z toho ale pouze 3 % (konkrétně 1 456 osob) spadá do druhé třídy CZ – ISCO (Úřad práce ČR, 2018). Podstatné je zmínit, že kromě specialistů informačních technologií (IT) zahrnuje 2. třída CZ – ISCO i ostatní specialisty, jako třeba stavební a strojové inženýry, lékaře, vědecké pracovníky, fyziky, chemiky atd. Na IT pracovníky tak připadá ještě méně, než zmíněné 3 % nezaměstnaných osob.

4.1.2 Právní a politické faktory

V rámci této podkapitoly budou zkoumány dva příbuzné faktory SLEPT analýzy – právní a politické faktory. Zásadní otázkou je, zda a jak může politika nebo právní systém státu omezit podnikání zkoumané společnosti.

Z právní stránky musí podniky dodržovat patřičné zákony, nařízení, směrnice a hlídat si novely těchto předpisů. Jedná se především o zákon o obchodních korporacích, zákony o pojistném, zákon o účetnictví, daňové zákony (zejména o dani z příjmu a DPH), zákon o ochraně spotřebitele a zákoník práce. Zároveň je nutné sledovat i evropská nařízení. Česká republika je od roku 2004 součástí Evropské unie a tím je vázána právními předpisy EU a mezinárodními dohodami. Právo Evropské unie je pro výklad ostatních norem a českých zákonů směrodatné. Pokud by došlo k rozporu mezi právní úpravou českých a evropských předpisů, přednost má právo evropské.

Významným českým předpisem je zákon o podpoře malého a středního podnikání, jehož prioritou je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů. Zákon upravuje systém a nástroje státní podpory, definuje oblasti podpory a její formy (dotace, finanční příspěvky, výpomoci atd.). Právě možnost dotací je pro firmy velkým lákadlem, ačkoliv s sebou nese vysokou časovou a administrativní náročnost. Finanční podpora může

být firmám poskytnuta ze státního rozpočtu, Evropské unie či jiných zdrojů. Některé možnosti podpory z EU jsou zmíněny v kapitole 2.4.

V České republice dochází poměrně často ke změnám v politické sféře, které pak mají za následek změny v zákonech a daních. Všechny tyto změny mohou ztěžovat pracovní podmínky, vyžadovat čas na zaškolení a zvyšovat náklady, čímž může být negativně ovlivněna i konkurenceschopnost společnosti AB. Rozdílem mezi zkoumanou společností a firmami s jiným předmětem podnikání je, že změny se často netýkají pouze společnosti AB samotné, ale i jejích zákazníků. Nestací tak přijmout změny pouze uvnitř společnosti, ale vyvinout větší úsilí k tomu, aby byla společnost schopna změny zavést v již fungujících internetových obchodech. To samozřejmě vyžaduje mimo jiné důkladnou znalost legislativních změn. Například přechod na daň z přidané hodnoty z původních 20 % na 21 % v roce 2013 si vyžádal okamžité zaškolení a přípravu programátorů. Bylo nutné prakticky přes noc implementovat změnu do všech databází spravovaných e-shopů, připravit a vytvořit programy k přepočtu základních cen tak, aby zůstala původní koncová cena s DPH beze změny a následně se věnovat kontrolám a opravám dat. V posledních letech tak došlo k několika dalším změnám, jako například přidání třetí sazby daně z přidané hodnoty 10 % nebo zavedení elektronické evidence tržeb (EET).

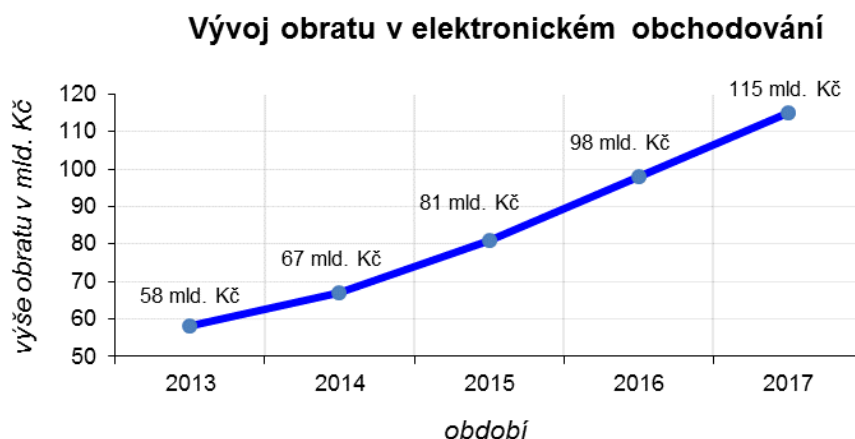
Vzhledem k nutnému proškolení celého týmu a přípravě nových programů pro implementaci či úpravu dat nejsou tyto změny pro společnost nijak ziskové. Změny musí být zavedeny rychle, a hodinové taxy sotva pokryjí vstupní náklady na přípravu. Navíc je společnost okradena o čas, který by mohla věnovat své jinak ziskové činnosti při tvorbě nových e-shopů. Množství legislativních změn však probíhá v relativně přijatelném množství a s časovými rozestupy, takže by v současné době neměly mít radikální vliv na konkurenceschopnost zkoumané softwarové společnosti.

Nejnovější zásadní změnou v předpisech je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (neboli GDPR), které vstoupilo v účinnost 25. května 2018. Jedná se o novou legislativu Evropské unie, která má výrazně zvýšit ochranu osobních dat občanů. GDPR přináší přísnější pravidla, nařizuje některým zpracovatelům osobních údajů zřídit nezávislou kontrolu a zavádí velké pokuty za porušování těchto nových pravidel. Nové nařízení zasáhlo všechny firmy, instituce i jednotlivce, kteří zacházejí s osobními údaji nebo sledují či analyzují chování uživatelů na webu při používání aplikací nebo chytrých technologií. Na všech e-shopech bylo nutné upravit způsob zpracovávání osobních údajů (GDPR, 2018).

4.1.3 Ekonomické faktory

Společnost AB není ovlivněna zahraničním obchodem ani měnovým kurzem, protože v rámci svého podnikání nic neexportuje ani neimportuje ze zahraničí. Neobchoduje na kapitálovém trhu ani se neživí investiční činností. Služby poskytované společnosti nespadají do žádných regulí vlády a jsou zatíženy pouze daní z přidané hodnoty. Společnost je daňově zatížena ještě daní z příjmu právnických osob, která je však relativně stálá, respektive od roku 2010 se její výše (19 %) nezměnila.

Důležitým hlediskem je vývoj ekonomiky zejména v oblasti elektronického obchodu (neboli e-commerce). V roce 2016 se počet e-shopů v ČR pochyboval kolem 36 tisíc. Nelze však přesně říci, kolik e-shopů z tohoto počtu je aktivních. Ale zároveň se uvádí, že počet internetových obchodů se od roku 2014 snižuje. Zvyšuje se však objem nákupů na internetu (Idnes.cz, 2017). Zvyšující se objem nákupů na internetu potvrzuje i Asociace pro elektronickou komerci, která sleduje každoroční obrat v oblasti elektronického obchodu. V roce 2013 byl obrat v oblasti elektronického obchodu vyčíslen na 58 mld. Kč, každoročně rostl, a v roce 2017 dosáhl výše 115 mld. Kč (APEK, 2018). Detailní informace o meziročních obratech v oblasti elektronického obchodu jsou zaneseny v grafu č. 4.3.



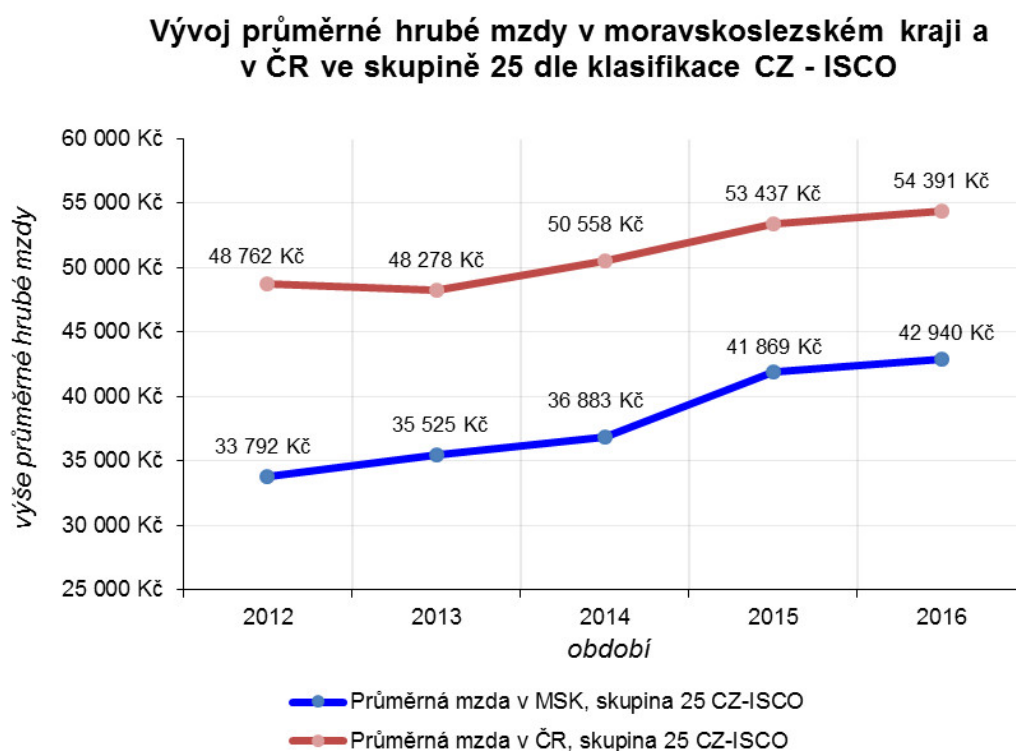
Graf č. 4.3 – Vývoj obratu v e-commerce

Zdroj: vlastní zpracování dle APEK (2018)

Vzhledem k plánu společnosti AB nabírat nové zaměstnance je pro ni stěžejním ekonomickým ukazatelem vývoj mezd, který je ovlivňován mimo jiné neustále se zvyšující cenovou hladinou. V analýze sociálních faktorů bylo uvedeno, že zaměstnanci tvořící jádro společnosti spadají dle klasifikace zaměstnání CZ – ISCO do druhé třídy, konkrétně do

skupiny 25. Zároveň bylo uvedeno, jak malý počet nezaměstnaných v tomto oboru se na trhu práce pohybuje. Rozvoj společnosti nyní zásadním způsobem spočívá na náboru nových zaměstnanců. Aby však tyto nové zaměstnance společnost získala, a našla v nich přátelské a loajální členy týmu, je třeba jim nabídnout atraktivní vstupní ocenění a benefity, nebo se přiblížit k jejich očekáváním.

V grafu č. 4.4 je zaznamenán vývoj průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji, a pro srovnání i v ČR, v letech 2012 až 2016 zaměstnanců spadajících do skupiny 25 dle klasifikace CZ – ISCO. Za rok 2017 byla Informačním systémem o průměrném výdělku vyčíslena prozatím pouze průměrná mzda v České republice zaměstnanců spadajících do skupiny 25 dle CZ – ISCO, a to na 58 070 Kč. Na základě vzestupné tendence výše průměrných mezd v předešlých letech a zvýšené míře průměrné roční inflace v roce 2017 (inflace činila 2,5 %) lze předpokládat růst průměrné mzdy v tomto odvětví i v Moravskoslezském kraji.



Graf č. 4.4 – Vývoj průměrné hrubé mzdy v Moravskoslezském kraji a v ČR ve skupině 25 dle klasifikace CZ-ISCO

Zdroj: vlastní zpracování dle ISPV (2018)

Zákonem definovaná minimální zaručená hrubá mzda pro experty v informačních technologiích, programátory a vývojáře je od roku 2018 ve výši 22 100 Kč (jedná se o 7. skupinu prací dle zákoníku práce). Jak je vidět z grafu 4.4, výše průměrných mezd v daném odvětví se pohybuje na téměř dvojnásobné úrovni, než je zaručená minimální mzda. Hrubou mzdou však mzdový náklad zaměstnavatele nekončí. K tíži společnosti se navíc vážou vysoké povinné platby na zdravotní (9 % z hrubé mzdy) a sociální (25 % z hrubé mzdy) pojištění. Například zaměstnanec s hrubou mzdou 40 000 Kč stojí firmu pouze v základních mzdových nákladech bez dalších benefitů téměř 650 000 Kč ročně. K těmto nákladům je třeba připočítat možné odměny, benefity, pracovní techniku, kancelářské potřeby, spotřebu energií, nájem kanceláře atd. Takto vysoké celkové náklady na jednoho zaměstnance mohou být zvláště pro menší firmy neúnosné a je třeba důkladně naplánovat systém nábory nových zaměstnanců a jejich zaučování tak, aby firma byla schopna pokrýt větší objem zakázek a neupadla do ztrátového výsledku hospodaření.

4.1.4 Technologické faktory

Pod pojmem technologie si můžeme představit vynálezy, stroje či zařízení, ale i postupy a činnosti podniků. Jednou z obecných forem existujících technologií jsou informační a komunikační technologie, které zahrnují veškeré technologie používané pro komunikaci a práci s informacemi, a to jak hardwarové, tak i softwarové. Existence informačního systému je rozhodujícím faktorem, který má vliv na ekonomický a společenský vývoj a pro současnou populaci je nepostradatelný. Technologický a technický vývoj je pro zkoumanou společnost velmi významný, už jen proto, že byly vynalezeny počítače, díky nimž se objevil tržní prostor pro prodej softwarových programů.

Společnost AB neprovádí žádný technologický výzkum, ale pro udržení nebo získání konkurenceschopnosti musí sledovat novinky z oblasti technologií, aktualizovat technologické postupy v programování, a tím co nejvíce zefektivnit svou činnost. Aby společnost dokázala obsloužit co nejvíce požadavků ze strany zákazníků, nevystačí si pouze se základními znalostmi databází a programovacího jazyka, ale je potřeba využít široké portfolio technologií a technik, které e-shopu zajistí dostatečný výkon a efektivní řešení.

Technologií využívaných pro zápis algoritmů, zobrazení jednotlivých prvků na stránkách nebo při práci s databázemi s cílem vytvoření e-shopu je mnoho. Jedná se například o programovací jazyky Python, PHP, C++ či Java, značkovací jazyky HTML a XML, kaskádové styly (CSS), databázové systémy MySQL, Oracle a MsSQL, různé softwarové

struktury pro podporu při programování (frameworky) jako například Nette Framework, Doctrine či Bootstrap a mnoho dalších.

Snahou společnosti AB je hledat efektivnější a optimálnější softwarové technologie. S tím souvisí opuštění zastaralých zpomalujících programů a zdoluhavého kódování, jako například technologie Macromedia Flash, grafický vektorový program pro tvorbu zpracovaných přechodů a animací, která se dlouhou dobu těšila ze svého úspěchu. Určitě každý z nás zná nebo alespoň ví o co jde, když je řeč o jednoduchých Flashových hrách v internetovém prohlížeči (různé karetní hry, skákačky, puzzle atd.). Dnes však skriptovací jazyk JavaScript dokáže udělat totéž, navíc s možností integrace do mnoha softwarových řešení a s nižším zatížením systému.

I oblast hardwarových prvků a změn musí být středem pozornosti společnosti AB. Veškeré technické novinky odkrývají zároveň nové softwarové možnosti, větší kapacity serverů, rychlejší programy, různá rozlišení zobrazení atd. Příkladem lze uvést chytré telefony, jejichž prodej se výrazně rozšířil v roce 2013, nebo širokoúhlé monitory. Obě tyto technologie si vyžádaly úpravy v programech tak, aby se obsah zobrazovaný na internetu přizpůsoboval rozlišení a velikosti obrazovky.

V kapitole 3.3 bylo uvedeno, že firma vytváří e-shopy na vlastním jádře (jde o základní strukturu e-shopu). Na jádro jsou dále napojovány úpravy dle individuálních žádostí zákazníků. Vývoj jádra stál společnost mnoho úsilí, a nyní je důležité ho neustále aktualizovat, respektive přizpůsobovat moderním trendům, zavádět nové technologické funkce (např. heuréka košík) a opravovat chyby, které při jeho vývoji vznikají. Chyby v jádře se většinou objeví až při zpracovávání a testování nových e-shopů. Pokud je jádro dobře připravené, bezchybné a s možností okamžitého přidání dalších modulů, je možné individuální změny provádět v mnohem rychlejším čase, což umožní nejen předběhnout konkurenci, ale i obsloužit větší počet zákazníků.

Je zřejmé, že technologické změny výrazně ovlivňují zkoumanou softwarovou společnost a na místě je jejich důkladné sledování. Pružnost a přizpůsobení se změnám je základem zvýšení produktivity, efektivity a konkurenceschopnosti společnosti.

4.1.5 Shrnutí SLEPT analýzy

Na společnost působí řada vnějších vlivů, které mohou snižovat její konkurenceschopnost. U společnosti AB je důležité si uvědomit, že vliv na poptávku po tvorbě e-shopů má také chování konečných spotřebitelů, kteří na internetu nakupují,

tj. chování zákazníků (konečných spotřebitelů) od zákazníků (firem) společnosti. Nezáměr o nakupování na internetu by vedlo ke snížení poptávky po e-shopech.

SLEPT analýzou bylo zjištěno, že vývoj **sociálních a demografických faktorů** pozitivně ovlivňuje chod společnosti AB, protože se neustále zvyšuje počet osob nakupujících přes internet, a jejich struktura je poměrně vyvážená. Hrozbou může být nedostatek zaměstnanců v IT oblasti, proti které může společnost bojovat nábořem a vlastním zaškolováním absolventů. Příležitostí pro získání nových zaměstnanců může být například náborová akce na středních a vysokých školách, nabízení praxe studentům nebo pořádání dne otevřených dveří ve společnosti.

Politické a legislativní faktory mají vliv na množství změn, se kterými se musí společnost AB vypořádat, a to jak v rámci svého podnikání, tak i u svých zákazníků. Změny vyžadují čas na zaškolení zaměstnanců společnosti, přípravu nových kódů pro úpravu současných dat a rychlou implementaci do spravovaných e-shopů. Práce na změnách nejsou příliš ziskové a omezují společnost v její ziskové činnosti na tvorbě e-shopů. Množství změn však v současné době není tak velké, aby mělo negativní vliv na chod společnosti a její konkurenceschopnost. Důkazem je i rostoucí hospodářský výsledek společnosti. Zvýšení legislativních změn a nestabilní politická situace je pro společnost hrozbou. Příležitost je spatřována v možnostech čerpat finanční příspěvky a dotace, díky kterým může společnost získat určité konkurenční výhody.

Z ekonomických faktorů společnost AB nejvíce ovlivňuje vývoj a výše mezd a objem nákupů na internetu. Vysoké mzdové náklady mohou být pro společnost kritické, zvláště pak neodvádí-li zaměstnanec dobře svou práci nebo je-li špatně zorganizován nábor nových lidí. Hrozbou je rychlá inflace, která by se výrazně podepsala i na vyšších mzdách. Naopak nakupování přes internet vykazuje dlouhodobě vzestupnou tendenci a je zde předpoklad dalšího růstu. Pokud budou lidé stále a případně i více nakupovat přes internet, bude se zájem o tvorbu e-shopů ze strany podniků zvyšovat. Protože se předpokládá další rozvoj trhu v oblasti e-commerce, je pro společnost příležitostí zvyšování hodnoty jejího jména a navázání kontaktů s novými partnery k zajištění silnějšího postavení na trhu.

Jednoznačně nejvýznamnější jsou pro společnost AB **technologické faktory**. Společnost musí sledovat technologické novinky, aktualizovat své postupy, pružně se přizpůsobovat změnám a snažit se co nejvíce zefektivnit svou činnost. Příležitostmi, které mohou společnosti přinést potenciální užitek, jsou nové technologie a trendy. Hrozbou je vysoká rychlost vzniku těchto technologických změn a novinek, které by společnost nestihla zpracovat dříve než konkurence.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil, nebo také Porterova analýza, je často využívaným a užitečným nástrojem k rozboru konkurenčního mikrookolí podniku. Strategická pozice a úroveň konkurence podniků je určována působením vyjednávací síly kupujících a dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitučních výrobků nebo služeb a soupeřením mezi konkurenty. Obecně platí, že čím mocnější daný faktor je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady, a tím méně přitažlivé odvětví bude. Důležitou součástí Porterovy analýzy je také pochopení struktury odvětví, protože právě to zvyšuje šanci na nalezení a využití nových strategických příležitostí.

4.2.1 Vyjednávací síla kupujících

Společnost AB se zaměřuje na tvorbu internetových obchodů, které tvoří pro své zákazníky na míru dle jejich individuálních požadavků a potřeb. K těmto e-shopům, po jejich uvedení do provozu, dále nabízí technickou podporu. Kupujícími, respektive zákazníky společnosti, jsou většinou právnické osoby, ale mohou jimi být i fyzické osoby, které mají zájem o vytvoření středně velkého až velkého internetového obchodu s cenou díla od 700 tisíc korun a poimplementační technickou podporu. Podle velikosti a náročnosti internetového obchodu lze zakázky dělit na malé, střední nebo velké. Ne vždy velikost zakázky souvisí s velikostí firmy, ale většinou tomu tak je.

Zákazníci společnosti jsou subjekty z celé České republiky, kteří si společnost vyhledali na internetu nebo se o ni dozvěděli jiným způsobem a oslovili ji. Proto je pro společnost důležité budování svého jména, reklama a přední pozice v internetových vyhledávacích. Osobní schůzky mimo Moravskoslezský kraj jsou časově náročnější, ale ne nemožné. Většinu prvků v tvorbě e-shopů lze řešit na dálku.

Délka tvorby každého e-shopu se liší v závislosti na požadovaných funkcích, náročnosti a množství dat. Nejrychleji lze internetový obchod vytvořit přibližně za čtyři měsíce, nejdéle asi za rok. Pokud však klient nespolupracuje příliš dobře, a své požadavky mění, mohou se práce protáhnout i přes rok. Společnost většinou pracuje souběžně na třech až čtyřech projektech, respektive e-shopech. Pokud by společnost pracovala pouze na velkých náročných projektech, pak stihne přibližně 4 projekty za rok, pokud by ale jejím předmětem byly menší tvorby, byla by schopna vytvořit za rok kolem 12 e-shopů. 12 internetových obchodů znamená 12 nových zákazníků ročně, to je nízké číslo, vezmeme-li v potaz přibližně 400 tisíc firem a 1,5 milionu podnikajících fyzických osob z celé České republiky. Přitom

každoročně přibývají tisíce firem a tisíce svou činnost ukončují. Nejde však pouze o to získat nové zákazníky, ale i udržet si ty stávající.

Tvorba e-shopu je záležitostí na mnoho hodin a vyžaduje součinnost klienta. Je zapotřebí prodiskutovat mnoho funkcí a grafickou úpravu. Pokud jsou práce na e-shopu rozpracovány, není pro klienta jednoduché přejít ke konkurenci, protože by musel zahájit veškerá jednání znovu. Také již zpracovaný kód e-shopu, nebo jeho část, by musela konkurenční firma začít připravovat od začátku. To s sebou nese i novou plnou cenu díla. Pokud by společnost předala klientovi rozpracovaný projekt, nemusí to být pro klienta výhodou, protože u konkurence nemusí být přijat k dopracování. Důvody jsou například různý styl zápisů, neznalost daného programovacího jazyka, neztotožnění se s doporučenými prvky či připravenou grafikou apod. Pokračováním v cizí načaté práci se navíc ztrácí osobní vztah k projektu, který by firmu vzbuzoval k potřebě odvést co nejlepší výsledek.

Otázka ceny za vytvoření e-shopu je pro zákazníka hůře zjištělná. Z první poptávky například e-mailem nelze jednoznačně vyčíslit, kolik bude e-shop stát. Většina firem je schopná uvést pouze odhad, který se může velmi lišit od výsledné skutečnosti. Některé firmy stanoví odhad ceny jedním číslem, jiné nacení mnoho funkcí a zákazník si může vybrat, o které má zájem, ale v této situaci mnohdy zákazník nemá jasnou představu o požadovaných vlastnostech e-shopu, ani neví o nutných souvislostech mezi několika funkcemi, proto se může mylně dopočítat výrazně nižší částky. Jiné firmy si bez osobní schůzky a důkladného zvážení všech funkcí e-shopu ani netroufnou cenu díla odhadovat. Údaje o tržní ceně díla jsou pro zákazníky hůře zjištělné a těžko porovnatelné.

Vzhledem k situaci, že je pro zákazníky obtížnější přejít ke konkurenci a zároveň nemají k dispozici potřebné tržní informace o ceně, nabídce ani poptávce, je jejich **vyjednávací síla spíše slabší**. Pro tento fakt nahrává i skutečnost, že společnost není závislá na jediném významném zákazníkovi, a také, že zákazníci nejsou koncentrováni do skupin, ale spíše roztrženi napříč celou Českou republikou.

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost AB není výrobní firmou, proto nemusí řešit dodávky materiálu a součástek, logistiku, sklady apod. Jediné, co nakupuje u dodavatelů, jsou doména (název www adresy) a server pro umístění a uchování dat e-shopu. Doménu a server společnost zákazníkovi zprostředkovává, a dle smlouvy neručí a nenese odpovědnost za jejich výpadky či poruchy. Cena domény se pohybuje kolem 150 Kč/rok a cena serveru mezi 3 až 4 tisíci

Kč/rok. Společnost zákazníkům částky měsíčně fakturuje, a k pevně daným cenám ze strany dodavatelů si přičítá pouze nezbytně nutné náklady na správu serveru. Jedná se o službu zákazníkovi, která je pro společnost nezisková.

Zvýšení cen poskytovatelů serveru by nemělo společnost nijak ohrozit, protože se stejným zvýšením se budou muset potýkat i konkurenti. Poskytovatelů serverů je mnoho a společnost má možnost kdykoliv poskytovatele změnit. Nicméně tento přechod mezi servery je velmi nákladný, protože se jedná o složitý a zdlouhavý proces změn adres, e-mailů, domén, nastavení serveru, přesunu dat apod. Přechod na jiný server je pro společnost až krajní možností.

Možnosti nabízené poskytovateli serverů jsou si velmi podobné, údaje o tržních cenách jsou dostupné, poskytovatelů je několik a navzájem si mezi sebou konkurují. To vše výrazně snižuje vyjednávací sílu dodavatelů. Zároveň ji ale zvyšuje nákladný přechod společnosti AB ke konkurenci. Lze usoudit, že celková **vyjednávací síla dodavatelů je středně vysoká**. Aby se společnost vyhnula nutnosti přechodu na jiný server, měla by si ho vybrat důkladně, zvážit všechny možnosti, projít si recenze a server si nejdříve vyzkoušet.

4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví informačních a komunikačních technologií (zkráceně ICT) je seskupení ekonomických činností produkujících výrobky (technologie) a poskytujících služby, které jsou určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou a seskupení činností šířících obsah určený k informování, vzdělávání nebo pobavení lidí prostřednictvím komunikačních prostředků (médii). Jde o velmi široké a rozmanité odvětví s velkou dynamikou pokroku a změn, a to jak na úrovni technologické, tak i legislativní.

Technologie a služby z odvětví informačních technologií využívají prakticky všechny podniky. Proto je pro nově vznikající firmy toto odvětví velkým lákadlem. Bariérou vstupu do odvětví je zpravidla vysoká úroveň vstupní kvalifikace a nutnost průběžně udržovat znalosti, standardy a normy.

Hlavní konkurenty společnosti lze rozdělit do dvou skupin na firmy, které se stejně jako společnost zabývají tvorbou e-shopu na míru dle individuálních potřeb klienta, a na firmy, které nabízí levné hotové řešení z předpřipravených šablon. Poměr obou skupin na trhu je přibližně stejný. Po zadání spojení „tvorba e-shopu“ vyhledá internetový prohlížeč přibližně 380 tisíc výsledků hledání. Z prvních 50 firem nabízejících tvorbu e-shopu nabízí hotové šablonové řešení 18 firem, e-shop na míru 23 firem a zbylých 9 firem se zabývá

oběma možnostmi. Výhodou e-shopů na míru je jejich maximální přizpůsobení firmám, propojení na používané firemní systémy, speciální funkce a unikátní design. Tyto přednosti si vyžadují delší dobu přípravy a mnohonásobně vyšší cenu. Naopak hotová šablonová řešení jsou velmi levná, spustitelná mnohdy ihned nebo za pár dní. Ale svou funkčností a designem jsou omezena, například jsou propojena pouze s jedním jiným systémem (např. Pohoda), obsahují mnoho zbytečných členění, nebo naopak málo, pro uživatele internetu mohou být tyto e-shopy neatraktivní nebo nevýjimečné.

Konkurentů je nespočet, jsou různě velcí a nabízejí odlišné produkty, resp. e-shopy, založené na odlišných technologiích a znalostech. Ke tvorbě e-shopů je zapotřebí vysoká vstupní kvalifikace pracovníků. Pro nově přichozí firmy může být těžké získat jak zákazníka, tak zaměstnance. Aby měla společnost AB co na trhu nabízet, je nutné věnovat nějaký čas vývoji základního jádra e-shopu, což může znamenat náklady za desítky hodin prací, které firma musí mít k dispozici. To vše snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů.

Určitou hrozbou jsou velké světové internetové obchody (např. Amazon či Aliexpress), které nabízejí zboží všeho druhu za zlomek ceny oproti České republice. Zboží putuje ze zahraničí, většinou s dopravou zdarma. Nevýhodou je snad jen delší dodací lhůta a horší reklamační podmínky. Tyto obchody mohou svou levnou nabídkou pohřbit dražší české firmy. Ztráta českých firem by pak znamenala úbytek zájemců o vytvoření e-shopu.

Hrozbu vstupu nových konkurentů zvyšují poměrně nízké náklady vstupu do odvětví, protože pro práci nejsou potřeba žádné zvláštní prostory, je možné pracovat z domu pouze s pomocí počítače nebo notebooku. Pro nové konkurenty jde o atraktivní odvětví, které není příliš regulované státem a není závislé ani na dodavatelích či distributorech.

Vstup nových konkurentů na trh s tvorbou e-shopů je spojen s bariérami ve formě vysoké kvalifikace a vysokými náklady na vývoj vlastního jádra. Naopak ostatní náklady vstupu do odvětví jsou velmi nízké. Souhrnně je **hrozba nových konkurentů pro společnost na střední úrovni**. Čelit nové konkurenci může společnost AB zvyšováním konkurenceschopnosti například přes zdokonalování jádra svého e-shopu, zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a rozšiřováním služeb.

4.2.4 Hrozba substitutů

Substituty jsou statky, které se vzájemně nahrazují a uspokojují shodné potřeby zákazníka. Internetový obchod slouží k prodeji elektronickou formou. Substitutem k e-shopům jsou weby či aplikace, které umožňují obchodování prostřednictvím internetu,

například internetové aukční síně (eBay, Aukro), online inzerce (Letgo, Sbazar, Bazoš) apod. Tato substituční řešení jsou levná, ba dokonce zdarma, a přestup na jejich využití je téměř beznákladový. Tyto skutečnosti mohou zdánlivě stavět hrozbu substitutů na vyšší úroveň.

Substituční internetové portály umožňují lidem podnikat, prodávat, nakupovat, vytvářet zisk, ale prodejci zde nemohou budovat své jméno, což je zásadním faktem, díky kterému nejsou pro společnost AB vysokou hrozbou. Navíc složitost a časová náročnost inzerování jednoho zboží je vysoká, proto se zde uplatní pouze malí obchodníci, kteří nejsou cílovou skupinou společnosti AB. Příležitostí pro společnost je, že tito malí podnikatelé si na internetových portálech mohou rozjet své podnikání, rozrůst se a postupně získat potřebu vlastního e-shopu. Vzhledem k cílení společnosti AB na větší zákazníky **není společnost ohrožena substitucí produktu**. Substituty nemají vliv na konkurenceschopnost společnosti.

Situaci na trhu mohou stejně významně jako substituty ovlivňovat i komplementy. Za komplementy je považováno zboží, které se užívá společně nebo se doplňuje s jiným zbožím. Jakmile je internetový obchod hotov, ke svému používání potřebuje pouze platnou doménu a umístění na serveru. Doména a server by mohly být označeny za komplementy e-shopu, pokud si je zajišťuje zákazník sám. U téměř všech firem tvořících e-shopy jsou doména i umístění na server součástí e-shopu, a jsou zahrnuty v celkové ceně díla nebo dojednány měsíčními poplatky. V této souvislosti se tedy hovoří pouze o e-shopu, který **nevyžaduje další komplementy a není jimi ohrožen**.

4.2.5 Rivalita firem

Ačkoliv je množství konkurentů společnosti AB poměrně vysoké, soupeření mezi nimi spíše neprobíhá. Zákazníků je prozatím dostatek, všechny firmy mají hodně zakázek a jsou vytížené na několik měsíců dopředu. Proto i ve velkém množství konkurence pracují firmy souběžně a nemají důvod mezi sebou soutěžit. Mnoho firem dokonce spolupracuje, navzájem si vypomáhají a v případě plných kapacit, či nemožnosti zákazníkovi vyhovět, odkazují zákazníky na konkurenční firmy. Míra soupeření o zákazníky je nízká. S úbytkem zákazníků se však situace může změnit. Proti hrozbě úbytku zaměstnanců se lze bránit například rozšířením doplňkových služeb tak, aby nabízené služby oslovily větší množství zákazníků.

Kapacita firem je omezena jejich možnostmi, znalostmi a počtem zaměstnanců. Navýšení počtu zaměstnanců by firmám umožnilo obsloužit více zákazníků. Zaměstnanců v tomto oboru je však spíše nedostatek, jak vyplývá i ze SLEPT analýzy sociálních faktorů (viz kapitola 4.1.1). Firmy se snaží získat nové a ideálně kvalifikované zaměstnance a uvítají

i pracovníky konkurenčních firem. Zde je viditelné začínající slabší soupeření o zaměstnance. Pracovníky je třeba motivovat a nabídnout jim atraktivní mzdu a benefity, aby neměli důvod přecházet ke konkurenci. I přes nedostatek zaměstnanců je v současnosti **míra rivality mezi konkurenty nízká**.

4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model byl využit k rozboru konkurenčního mikrookolí společnosti AB. Analýzou bylo zjištěno, že **vyjednávací síla kupujících je slabá**, jelikož je pro zákazníky obtížnější přejít s rozpracovaným e-shopem ke konkurenci, nemají potřebné tržní informace o ceně, nabídce ani poptávce a zákazníci nejsou koncentrovaní do skupin. Hrozbou je zvýšení vyjednávací síly, protože pak by zákazníci mohli uplatňovat svůj vliv, tlačit na firmy a snažit se o minimalizaci nákladů. Zvýšit vyjednávací sílu zákazníků může zvýšení informovanosti o tržních údajích, snadný přesun ke konkurenci či dostupné substituty. Příležitostí je zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků a neustálé zkvalitňování produktu.

Dodavatelé společnosti, resp. poskytovatelé serveru, uplatňují **středně vysoký vyjednávací vliv**, protože společnost nemůže dodavatele lehce změnit. Změna poskytovatele serveru znamená nákladný a zdlouhavý proces. Snížit riziko přechodu na jiný server může společnost důkladným výběrem a odzkoušením serveru. Dodavatelé mohou uplatnit svůj vliv hrozbou v podobě zvýšení cen nebo snížení kvality svých služeb. Ačkoliv by zvýšení cen nemělo mít vliv na společnost, protože tyto služby svým zákazníkům pouze zprostředkovává, mohou ceny v případě výrazného zvýšení některé zákazníky odradit. Příležitostí pro společnost je rozvoj nových technologií a řešení, které umožní snadnější přechod mezi dodavateli.

S hrozbou vstupu nových konkurentů se potýká snad každé odvětví, některé více, jiné méně. Pro společnost je **ohrožení novými konkurenty na střední úrovni**. Ohrožení ovlivňují bariéry v podobě potřebných znalostí a vysoké časové i finanční náklady na vývoj jádra e-shopu. Naopak nízké náklady vstupu do odvětví, jeho atraktivita a nezávislost jdou nové konkurenci vstříc. Příležitosti, díky kterým může společnost zvyšovat konkurenceschopnost, jsou například zdokonalování jádra e-shopu, zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců či rozšiřování služeb.

Internetový obchod **nevyžaduje** ke svému fungování **žádné komplementy a není ohrožen substitucí** zejména z důvodu cílení společnosti na větší zákazníky a schopnosti podílet se na budování jména podniků. Hrozbou je zkvalitnění substitučního řešení, které by odlákalo více zákazníků ke konkurenci. Příležitost pro společnost spočívá v rozšíření služeb.

Míra rivality mezi stávajícími konkurenty je nízká. Vzhledem k vysokému množství zákazníků spolu firmy nemají důvod soupeřit, pracují souběžně. I soupeření o zaměstnance je spíše ojedinělé. Hrozbou je intenzivní růst konkurence, který by znamenal rozdělení zákazníků mezi více firem a mohl by zapříčinit vznik soupeření o klienty. Příležitostí je expanze na zahraniční trhy, zejména trh slovenský.

Z výsledků analýzy Porterova modelu vyplývá, že mikrookolí společnosti AB výrazněji neovlivňuje její konkurenceschopnost.

4.3 Zhodnocení finančního zdraví poměrovými ukazateli

V rámci interní analýzy podniku je v diplomové práci zkoumáno finanční zdraví společnosti AB prostřednictvím poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti, a také prostřednictvím bankrotního modelu IN05. K výpočtu hodnot jednotlivých ukazatelů budou využita data z účetních závěrek společnosti (viz příloha č. 5) a použity vzorce uvedené v příloze č. 4. Cílem analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku za roky 2013 až 2017 a posoudit, jak si společnost AB z finančního hlediska vede.

4.3.1 Ukazatele likvidity společnosti

Ukazatele likvidity slouží k odhalení platební schopnosti společnosti AB, respektive schopnosti splácet své závazky. Ohrožení platební schopnosti je pro podnik významným finančním rizikem a může vést až k bankrotu. V rámci hodnocení likvidity se sledují tři druhy – běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Každý druh likvidity má přiřazeno optimální rozmezí, do kterého by měla výsledná hodnota spadat. Doporučené hodnoty se mezi různými autory nepatrně liší. Pokud jsou hodnoty příliš nízké, pod doporučovanou hodnotou, hrozí, že podnik nebude schopen splácet své závazky. Naopak vysoké hodnoty jsou sice příznivější z hlediska věřitelů, ale z pohledu vlastníků podniku značí neefektivní využití finančních prostředků, které jsou vázány v aktivech. Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity společnosti AB jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1 – Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti AB

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita (BL)	3,43	3,19	2,26	2,09	4,59
Pohotová likvidita (PL)	3,41	3,19	2,26	2,09	4,59
Okamžitá likvidita (OL)	1,97	0,85	1,46	1,48	2,60

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita by měla dosahovat hodnoty alespoň 1,5 bodu, což firma ve všech letech splňuje. Čím je hodnota vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti společnosti. Příliš vysoká hodnota (nad 2,5) značí zbytečně velké množství oběžných aktiv pokrývajících krátkodobé závazky, tedy neproduktivní využití vložených prostředků. V letech 2015 a 2016 se podařilo společnosti AB snížit běžnou likviditu na optimální úroveň. V roce 2017 však hodnota vysoce vzrostla vlivem růstu oběžných aktiv, při kterém současně nedošlo k navýšení krátkodobých závazků. Růst oběžných aktiv byl zapříčiněn růstem krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků.

Pohotová likvidita je přísnějším měřítkem oproti běžné likviditě, protože při výpočtu jsou vyloučeny zásoby a nedokončená výroba. Zkoumaná společnost však nevykazuje žádný objem zásob a nedokončené výroby, proto jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity shodné. Nicméně doporučené hodnoty, ve kterých by se měla pohotová likvidita pohybovat jsou nižší než u běžné likvidity. Ideálním rozmezím je hodnota 0,8 až 1, kterou společnost překračuje ve všech letech.

Okamžitá likvidita se u společnosti AB od roku 2014 zvyšuje. Doporučená hodnota by se měla pohybovat nad 0,2 bodu. Stejně jako u likvidity běžné a pohotové, není u okamžité likvidity ze strany společnosti žádaná příliš vysoká hodnota. V případě okamžité likvidity by hodnota neměla vystoupat nad 0,5.

U běžné, pohotové i okamžité likvidity společnost AB překračuje horní hranice doporučených hodnot. Tato situace je příznivá pro věřitele, ale pro společnost již méně, proto by se měla zaměřit na zvýšení efektivity využití peněžních prostředků.

4.3.2 Ukazatele rentability společnosti

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe. Někteří autoři uvádějí doporučené minimum kolem 5 až 10 %. Vypočtené hodnoty ukazatelů rentability společnosti AB jsou uvedeny v tabulce č. 4.2. Základní vzorce mohou být násobeny stem, poté je výsledkem hodnota v procentech, která bývá při interpretaci výsledků využívána častěji.

Když je společnost ve ztrátě, nemá smysl rentabilitu počítat, či dokonce analyzovat, protože výsledkem by bylo záporné číslo, které by nemělo žádnou vypovídací schopnost. Při ztrátě nelze hovořit o výnosnosti, proto i uvedené hodnoty za roky 2014 a 2015 jsou nulové.

Rok 2013 byl posledním obdobím původního složení společnosti AB před její restrukturalizací. Od roku 2014 začala společnost fungovat se zlomkem původních

zaměstnanců prakticky od nuly, v jiném místě podnikání a se snahou získat nové zákazníky. Tomu odpovídají i ztrátové roky 2014 a 2015. Od roku 2016 je podnikání společnosti opět ziskové.

Tabulka č. 4.2 – Hodnoty ukazatelů rentability společnosti AB

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	0,157 (16 %)	0 (ztráta)	0 (ztráta)	0,114 (11 %)	0,139 (14 %)
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,516 (52 %)	0 (ztráta)	0 (ztráta)	0,508 (51 %)	0,588 (59 %)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,546 (55 %)	0 (ztráta)	0 (ztráta)	0,619 (62 %)	0,642 (64 %)
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	0,662 (66 %)	0 (ztráta)	0 (ztráta)	0,766 (77 %)	0,732 (73 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) v diplomové práci nebyla hodnocena, protože měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku, a společnost od roku 2014 nevykazuje žádný dlouhodobý kapitál. Hodnota ROI je od roku 2014 nulová.

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik procent hospodářského výsledku plyne z jedné koruny tržeb. Pro výpočet byl použit hospodářský výsledek před zdaněním a úroky, tzv. EBIT. Od roku 2016 se hodnota rentability tržeb příznivě zvyšuje, společnost by se měla snažit udržet rostoucí charakter rentability i v budoucnu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, tedy zda podnik dokáže efektivně využívat svůj majetek. V roce 2016 činila 51 % a v roce 2017 59 %, čímž přestihla hodnotu před restrukturalizací v roce 2013.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je nástrojem k vyjádření výnosnosti kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky společnosti. ROE označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Také hodnota ROE se stejně jako ostatní dosud zmíněné rentability příznivě zvyšuje. V roce 2017 vzrostla hodnota na 64 %.

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) vyjadřuje schopnost firmy odměnit investory, tedy ty, kteří společnosti poskytli prostředky. Pro výpočet byl použit hospodářský výsledek před zdaněním a úroky, tzv. EBIT. Rentabilita úplatného kapitálu v roce 2017 nepatrně poklesla oproti předcházejícímu roku 2016, což bylo způsobeno výrazným růstem zisku, přičemž hodnota cizích zdrojů se téměř nezměnila.

4.3.3 Ukazatele aktivity společnosti

Ukazatele aktivity slouží k měření schopnosti společnosti AB využívat své vložené prostředky. Obrat položky udává, kolikrát je každá položka během roku prodána a opětovně pořízena. Doba obratu uvádí, jak dlouho je daná položka vázaná ve společnosti.

Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.3. Společnost nedisponuje žádnými zásobami, proto nelze počítat dobu obratu zásob.

Tabulka č. 4.3 – Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti AB

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv (OA)	3,28	4,88	5,1	4,45	4,24
Obrat dlouhodobého majetku (OM)	13,64	0	0	15,12	43,90
Doba obratu pohledávek (DoP)	34,84	53,98	24,96	16,84	33,26
Doba obratu závazků (DoZa)	24,29	23,13	31,30	27,29	16,72

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv se používá k měření intenzity využití celkového majetku. Do roku 2015 se hodnota obratu aktiv pozitivně zvyšovala a v roce 2015 byla účinnost využití majetku společnosti nejvyšší. Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Nejčastěji uváděným minimem je hodnota 1, obrat aktiv nižší než 1 svědčí o neefektivním nakládání s aktivy. Od roku 2015 má obrat aktiv mírně sestupnou tendenci, ale stále lze říci, že společnost AB efektivně hospodáří s aktivy a dobře využívá majetek.

Obrat dlouhodobého majetku se omezuje pouze na posouzení využití dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se obrátí dlouhodobý majetek v tržbách za rok. V roce 2014 a 2015 je hodnota ukazatele nulová, protože společnost nedisponovala žádným dlouhodobým majetkem. Od roku 2016 se hodnota zvyšuje a v roce 2017 dosáhla hodnoty 43,9, to znamená, že na jednu korunu dlouhodobého majetku připadá 43,90 Kč tržeb. Zvyšující hodnota ukazatele znamená snižování fixních nákladů, tj. snižuje se citlivost společnosti na případný pokles tržeb.

Ukazatel obratu aktiv a obratu dlouhodobého majetku je ovlivněn mírou odepsanosti majetku, tzn. že výsledek je při stejné výši dosažených tržeb lepší v případě větší odepsanosti majetku. Místo hodnoty dlouhodobého majetku by mělo být počítáno pouze s jeho zůstatkovou hodnotou k poslednímu dni daného období.

Doba obratu pohledávek udává počet dní existence kapitálu ve formě pohledávek. Vyjadřuje období od okamžiku prodeje, po které musí podniky v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů, resp. zákazníků. Delší průměrná doba úhrady pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady. V případě společnosti AB doba obratu pohledávek kolísá. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2016 (téměř 17 dní) a nejvyšší v roce 2014 (téměř 54 dní). V roce 2017 dostávala společnost od svých zákazníků zaplacení průměrně za 33 dní, což je o 16 dní delší doba než v předcházejícím roce. U tvorby nových e-shopů je před platbou dán zákazníkovi čas na ověření funkčnosti a odzkoušení všech požadovaných funkcí a možností internetového obchodu, proto je doba úhrady pohledávek vysoká. Ale je vidět, že v minulých letech se již společnosti podařilo dosáhnout i nižší doby úhrady pohledávek, proto by se měla snažit na tuto nižší hodnotu opět dostat.

Doba obratu závazků poskytuje informaci o tom, jak rychle společnost hradí své závazky. Pro věřitele je příznivá co nejkratší doba. Zároveň včasné a rychlé hrazení závazků zvyšuje společnosti její dobré jméno. V roce 2015 byla hodnota nejvyšší a společnost hradila své závazky průměrně po 31 dnech. To však mohlo být způsobeno krizovou neziskovou situací ve společnosti, která nastala po její restrukturalizaci. V následujících letech se hodnota snižovala, společnost platila své závazky rychleji.

Dobu obratu pohledávek je vhodné dát si do souvislosti s ukazatelem doby obratu závazků. V roce 2017 společnost AB dostává zaplacení průměrně za 33 dní, a sama závazky hradí průměrně za 17 dní, což ji dostává do nevýhodné role věřitele, protože neefektivně úvěruje své zákazníky. Doba obratu pohledávek je pomalejší než doba obratu závazků.

4.3.4 Ukazatele zadluženosti společnosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru využití cizího kapitálu ve společnosti. Určitá výše zadlužení je pro společnost užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Ale příliš vysoká zadluženost je pro podniky riskantní. Každá firma by měla usilovat o optimální financování jak vlastními, tak cizími zdroji.

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.4.

Tabulka č. 4.4 – Hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti AB

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost (CA)	22,8 %	31,4 %	44,3 %	33,7 %	19,7 %
Míra zadluženosti (MZ)	0,29	0,46	0,80	0,51	0,25
Ukazatel úrokového krytí (ÚK)	38,37	0	0	183	0

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti a její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 % až 60 %. V letech 2014 až 2016 se společnost AB pohybuje v doporučeném rozmezí. V roce 2017 však hodnota klesla na 19,7 %, z čehož vyplývá, že si společnost může dovolit zvýšit svou zadluženost.

Míra zadluženosti umožňuje společnosti AB posoudit vývoj podílu cizích zdrojů. Je doporučováno udržovat hodnotu pod 0,5. V roce 2015 společnost hodnotu značně překročila, ale v následujícím roce 2016 se jí podařilo dostat na hraniční hodnotu a v roce 2017 pokračoval pokles míry zadluženosti na 0,25. Pokles hodnoty však neznamenal snížení stavu cizích zdrojů, protože současně došlo k výraznému navýšení vlastního kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje výši zadluženosti pomocí schopnosti splácet úroky. Ideální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 3 až 4. V letech 2014, 2015 a 2017 je ukazatel nulový z důvodů neexistence nákladových úroků ve společnosti AB, protože cizí zdroje společnosti nebyly úročené. V roce 2017 ukazatel výrazně překračuje doporučenou hodnotu. Důvodem je velice nízká hodnota nákladových úroků.

4.3.5 Bankrotní model společnosti IN05

Pro rychlé a jednoduché zhodnocení celkové finanční situace firmy pouze jedním číslem existují souhrnné modely hodnocení podniku. Tyto však jako jediné hodnotící kritérium finanční situace podniku nestačí, protože při shrnutí stavu podniku do jednoho čísla se ztrácí informace o příčinách problémů, nicméně jsou vhodné pro posouzení například ze strany věřitelů. Souhrnné modely dělíme na bonitní a bankrotní, přičemž bankrotní modely řeší především schopnost dostát svým závazkům a ohrožení firmy bankrotem.

Jedním z nejznámějších bankrotních modelů je Index IN05, jehož výsledná hodnota je součtem pěti poměrových ukazatelů (viz vzorec č. 2.1). Hodnoty jednotlivých ukazatelů a konečná součtová hodnota Indexu IN05 jsou uvedeny v tabulce č. 4.5.

„Při výpočtu IN05 je problémem, když je firma nezadlužená nebo zadlužená velmi málo a ukazatel nákladového krytí je obrovské číslo. Pro tento případ se doporučuje při propočtu IN05 omezit hodnotu ukazatele *EBIT/úrokové krytí* hodnotou ve výši 9,“ uvádí Scholleová (2017, s. 193). Zkoumaná společnost byla ve všech letech 2013 až 2017 zadlužena minimálně, pouze krátkodobými téměř bezúročnými cizími závazky. Proto bylo při výpočtu ukazatele nákladového krytí využito doporučení Scholleové.

Tabulka č. 4.5 – Ukazatele a výsledné hodnocení Indexu IN05

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
$0,13 \cdot \frac{A}{CZ}$	0,57	0,41	0,29	0,39	0,66
$0,04 \cdot \frac{EBIT}{NÚ}$	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
$3,97 \cdot \frac{EBIT}{A}$	2,05	-0,13	-0,29	2,02	2,33
$0,21 \cdot \frac{V}{A}$	0,69	1,27	1,07	0,93	0,89
$0,09 \cdot \frac{OA}{KCK}$	0,31	0,29	0,20	0,19	0,41
IN05	3,98	2,20	1,63	3,89	4,65
Hodnocení	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní

Zdroj: vlastní zpracování

Index IN05 je spojením bonitního a bankrotního modelu. Výsledná hodnota v intervalu $<1,6;\infty$ značí, že je společnost bonitní, je v dobré finanční situaci a tvoří hodnotu. Společnost ve všech letech vykazuje bonitní výsledek, pouze v roce 2015 je hodnota na hranici intervalu bonity a tzv. šedé zóny.

4.3.6 Shrnutí finanční situace společnosti

Od roku 2013 do roku 2017 bylo posuzováno finanční zdraví společnosti AB za pomoci vybraných poměrových ukazatelů a bankrotního modelu IN05.

U všech tří druhů **likvidit**, tj. likvidity běžné, pohotové a okamžité, společnost překračuje horní hranice doporučených hodnot. V následujících letech by se měla společnost zaměřit na efektivnější využití peněžních prostředků. Vyšší hodnoty ukazují, že společnost drží peněžní prostředky, které by jinak mohla zúročit. Nadbytečné peněžní prostředky je možné použít například na investice do cenných papírů, na splátky půjček a úvěrů, a ke

vzdělávání zaměstnanců, případně je lze uložit na termínovaný účet. Zároveň ale není nutné snažit se výrazně snížit ukazatele likvidity a soustředit se pouze na tento cíl, protože v souvislosti s růstem podniku může vznikat zvýšená potřeba peněžních prostředků například na navýšení pracovního kapitálu nebo na technologické inovace.

Rentabilitu společnosti AB je třeba posuzovat v delším časovém období. Krátkodobě totiž může dojít k výkyvům a snížení hodnot rentabilit, například vlivem investic do nových kapacit či nových produktů. Tyto krátkodobé výkyvy ještě pro společnost nemusí znamenat problémy. Od restrukturalizace společnosti byly uzavřeny čtyři roční účetní období, z čehož první dva roky, 2014 a 2015, byly ztrátové. Rentabilita společnosti byla hodnocena za roky 2016 a 2017. Zde je vidět zvyšující se tendence u rentability tržeb, celkového a vlastního kapitálu. Rentabilita úplatného kapitálu v roce 2017 nepatrně poklesla. Z vypočtených hodnot ukazatelů rentability lze odvodit, že společnost účinně využívá svá aktiva k vytvoření zisku. Pro srovnání s obdobím před restrukturalizací byly vypočteny hodnoty i za rok 2013. Pouze rentabilita tržeb byla v roce 2017 na nižší úrovni, než tomu bylo v roce 2013. Ostatní ukazatele rentability v roce 2017 přesáhly hodnoty z roku 2013.

Obrat aktiv a dlouhodobého majetku společnosti AB je na dobré úrovni a značí tak efektivní hospodaření s aktivy. Ačkoliv se hodnota obratu aktiv snižuje, stále je na vysoko nad minimální hodnotou. Společnost by však měla dbát na to, aby obrat aktiv příliš neklesl, a měla by se snažit hodnotu spíše udržovat nebo zvyšovat. Obrat dlouhodobého majetku se zvyšuje, čímž se pozitivně snižuje citlivost společnosti na případný pokles tržeb. Problém však nastává u obrátového cyklu peněz, protože **doba obratu pohledávek** je pomalejší než **doba obratu závazků**. Tímto společnost neefektivně úvěruje své zákazníky, což jí zvyšuje náklady. Řešením je snížit dobu inkasa pohledávek například zavedením průběžných úhrad za dílo (formou zálohových plateb) a snížením času pro odzkoušení hotového e-shopu ze strany zákazníka.

Z **ukazatelů zadluženosti** lze vyčíst, že společnost AB není příliš zadlužena a k financování svých potřeb využívá převážně vlastní kapitál. O tom vypovídá i bankrotní model. Od roku 2015 se podle vypočtených ukazatelů zadluženost společnosti snižuje. Ve skutečnosti však cizí zdroje nepatrně rostou, ale vlastní kapitál se výrazně zvýšil, což ovlivňuje poměrovou hodnotu ukazatele. Společnost si může dovolit zvýšit svou zadluženost, proto by měla zvážit využití většího množství cizích zdrojů ve své podnikatelské činnosti. Vlastní kapitál je dražší než kapitál cizí.

Bankrotním modelem IN05 bylo zjištěno, že si společnost AB ve všech zkoumaných letech vede velmi dobře a její finanční situace je příznivá.

4.4 Zhodnocení konkurence metodou Mystery shopping

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Z toho důvodu byla standardní analýza okolí doplněna o praktický výzkum trhu prostřednictvím metody Mystery shopping za účelem zhodnocení komunikace a nabídky služeb konkurence. Mystery shopping, nebo také utajené nakupování, je marketingová metoda, při níž výzkumník zastává roli potenciálního kupujícího, a předstírá nákup zboží či služeb.

Metoda Mystery shopping může být provedena v různých formách. Pro zhodnocení konkurence byla v této diplomové práci zvolena forma mystery e-mailingu. Zkoumané společnosti a konkurenčním firmám byl zaslán fiktivní e-mail s poptávkou po službách s cílem vyhodnotit reakční dobu firem, zda bylo nabídnuto jiné řešení nebo služby navíc, zda byla zaslána cenová nabídka a zhodnocení kvality komunikace a zaslaných informací. Poptávkový e-mail je součástí přílohy č. 6.

Pro výběr této formy Mystery shoppingu přispěl fakt, že se v dnešní době zvyšuje počet lidí nakupujících přes internet (viz graf č. 4.1) a lidé se zároveň přes internet snaží vybrat ten nejvhodnější produkt či službu. Sama autorka této diplomové práce by při výběru firmy pro vytvoření e-shopu postupovala tak, že by nejprve přes internet našla firmy, které se tímto zabývají. Firmy by poté oslovila telefonicky nebo e-mailem se snahou získat bližší informace, na základě kterých by se rozhodla, se kterou firmou naváže spolupráci. Vzhledem k množství firem, které nabízí vytvoření internetového obchodu, není pro běžného zákazníka úplně reálné se s každou z firem sejít na osobní schůzce. E-mailová komunikace je tak dobrým prvním třídícím kritériem a zákazník pak již může osobně navštívit jen první „výherní“ firmy.

Zhodnocení příchozích e-mailů firem je velmi subjektivní a každý zákazník může očekávat jiné informace či přístup. Autorka této diplomové práce měla při oslovování firem také jisté představy a očekávala následující:

- firma se ozve do pěti pracovních dní alespoň s informací, že poptávku přijala a bude se jí zabývat,
- odpovědní mail bude stručný a jasný,
- pokud budou navrženy i jiné doplňující prvky nebo služby, pak pouze velmi stručně (jednou až dvěma větami) nebo v příloze,
- bude zasláno orientační cenové rozmezí nebo přiložen ceník (vzhledem k tomu, že cena se může velmi lišit v závislosti na náročnosti a množství změn, bude dostačující informace, že e-shop lze vylepšit za 100 tis. Kč, ale

i za 500 tis. Kč, protože i tím získá zákazník představu a je schopen ustoupit ze svých požadavků nebo naopak nějaké přidat),

- bude navrženo osobní setkání nebo jiný způsob další komunikace.

Prostřednictvím internetového vyhledávače bylo vybráno 15 konkurentů společnosti AB, kteří se zabývají tvorbou e-shopů na míru. Z dotázaných konkurentů reagovalo na poptávku 9 firem, ale jedna firma zakázku odmítla pro nadměrnou vytíženost. Ostatních oslovených 6 firem se do 30 dnů od odeslání emailu neozvalo.

Shrnutí získaných informací vyplývající z příchozích e-mailů firem je zaznamenáno v příloze č. 7. U každého odpovědního e-mailu firmy bylo zkoumáno 5 základních faktorů, které byly subjektivně autorkou diplomové práce obodovány na stupnici 1 – 5, kde 1 je nejslabší a 5 nejlepší výsledek. Podle celkových počtů bodů byly firmy včetně společnosti seřazeny od nejvíce po nejméně vyhovující.

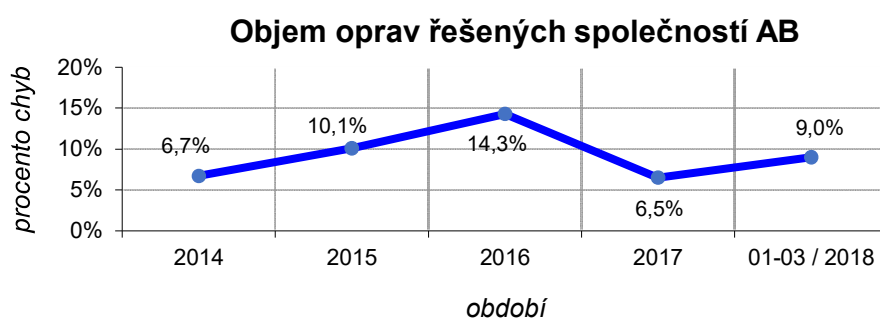
Aby nebylo možné vylučovací metodou určit název zkoumané společnosti, a narušit tak její anonymitu, nebudou ani oslovené konkurenční firmy v této práci uvedeny svým pravým názvem. Oslovená konkurenční firma bude vždy označena jako „Firma“ a doplněna pořadovým číslem (tj. například 1. Firma).

Z výsledků hodnocení vyplývá, že se společnost umístila na 3. – 4. místě se stejným bodovým hodnocením jako jiná konkurenční firma. Jde o druhou nejvyšší celkovou bodovou hodnotu, se kterou se společnost AB zařadila mezi výherní, a byla by zákazníkem pravděpodobně kontaktována. Jediným nedostatkem společnosti byla příliš dlouhá odpověď s popisem jednotlivých fází, kterými tvorba e-shopu prochází. Po přečtení odpovědi se autorka diplomové práce cítila přehlčena obecným popisem toho, co firma dělá. Tyto informace by se hodilo zmínit až při schůzce a případně funkce a pojmy graficky předvést a blíže dovysvětlit podle znalostí zákazníka.

Rozbor chybovosti společnosti AB

V návaznosti na předcházející kapitoly (viz kapitola 3.2), kde bylo řečeno, že společnost AB eviduje nedostatky a počet řešených oprav, bude chybovost společnosti více rozebrána. Velká chybovost práce může vést k tomu, že podniky nemohou kapacitně přijmout nové zákazníky, jelikož se musí věnovat opravám chyb. Chybovost zároveň ovlivňuje rychlost a kvalitu reakce na poptávku, proto byl rozbor chybovosti společnosti začleněn do této kapitoly.

V grafu č. 4.5 je zobrazen vývoj množství oprav, které společnost AB zaznamenala. Hodnota je vyjádřena v procentech a značí množství oprav z celkového počtu zaznamenaných hodin prací. Jedná se o orientační hodnoty, protože některé hodiny prací a oprav nejsou v systému zaznamenány, většinou se jedná o práce manažerské a vývojářské, které se nefakturují zákazníkům. Hodnoty se pohybují nejčastěji mezi 6 – 10 %, přičemž k většímu výkyvu došlo v roce 2016, kdy hodnota vystoupala nad 14 % pravděpodobně v důsledku přijetí nového nezaučeného pracovníka.



Graf č. 4.5 – Objem oprav řešených společností AB

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů společnosti AB

Ačkoliv se může zdát, že jde o vysoké množství oprav, v tomto oboru se jedná spíše o spodní hranici. Z mnoha seminářů a setkání IT developerů společnost disponuje informací, že se procento oprav u ostatních společností pohybuje nejčastěji kolem 30, někdy dokonce až kolem 50 % ¹.

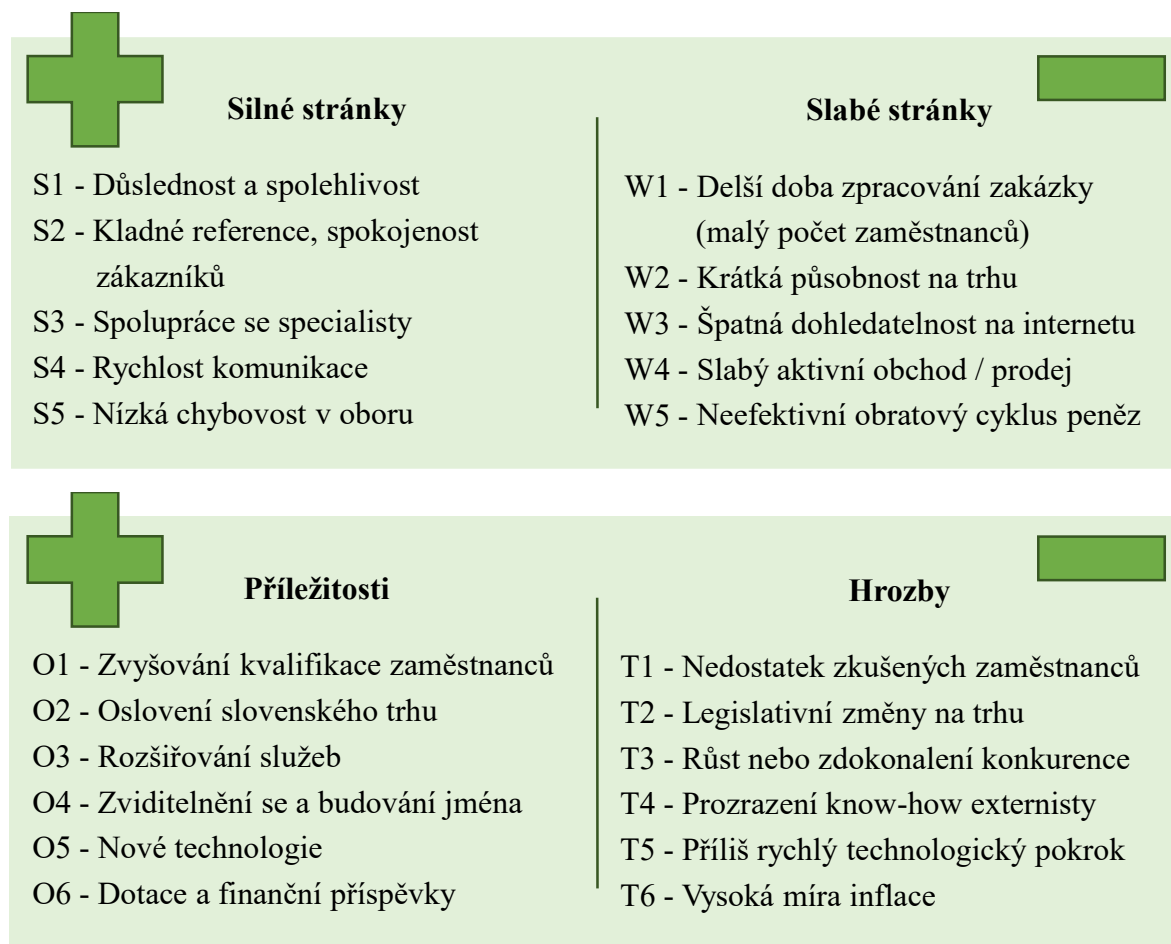
Na chybovost společnosti AB se můžeme podívat i z jiného hlediska. Z výše uvedeného objemu oprav lze například za pomoci časových fondů stanovit počet dní, kolik zaměstnanec opravami stráví. Nominální časový fond pro rok 2018 je 250 pracovních dní (tj. počet dní v roce bez svátků a víkendů) na jednoho zaměstnance. Využitelný časový fond se pak bude pohybovat kolem 210 dní (tj. po odečtení 20 dní dovolené a průměrně 20 dní ostatních absencí). V roce 2018 se prozatím množství oprav pohybuje kolem 9 %. Pokud by se toto tempo nezměnilo, znamenalo by to, že jeden pracovník stráví opravami přibližně 19 pracovních dní v roce, tedy téměř celý měsíc.

Snížením chybovosti tak může firma dosáhnout vyšší efektivity práce a získat skoro měsíční prostor na další zakázky nebo vývoj svých služeb. I přes skutečnost, že chybovost ostatních firem bývá podstatně vyšší, nelze tento potenciál ke zlepšení opomíjet.

¹ Tato informace je odhad na základě konzultací ve společnosti AB. Neexistuje dostupná statistika.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k syntéze závěrů analýz vnitřního i vnějšího prostředí a konkurenceschopnosti společnosti AB a k návrhu strategie společnosti. Důležitá je správná a přesná identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě provedených analýz a konzultací s manažerem nebo expertem společnosti byly vybrány ty faktory, které mají na společnost největší vliv. Jejich výčet je znázorněn na obrázku č. 4.1.



Obrázek č. 4.1 – SWOT analýza společnosti AB

Zdroj: vlastní zpracování na základě jednání s manažerem společnosti AB

Jednotlivé faktory SWOT analýzy nemají pro zkoumanou společnost stejný význam. Pomocí párového srovnání budou zjištěny preference každého faktoru, které budou dále využity pro výpočet váhového koeficientu, celkového hodnocení a stanovení pořadí důležitosti. Stanovení preferencí párovým srovnáním jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti je součástí přílohy č. 8.

U každého faktoru se za pomoci stanovených preferencí určí jeho pořadí a vypočte váhový koeficient jako podíl počtu preferencí faktoru a celkového počtu preferencí (viz vzorec 2.2). Hodnocení je součinem preferencí a váhového koeficientu. Vypočtené hodnoty jednotlivých faktorů jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 4.6 až 4.9.

Z pořadí silných stránek (viz tabulka č. 4.6) vyplývá, že nejdůležitější silnou stránkou společnosti AB je rychlost komunikace. Rychlost komunikace byla i nejvíce ohodnoceným bodem v provedeném mystery e-mailingu (viz kapitola č. 4.4) a lze ji považovat za konkurenční výhodu. Mezi další velmi důležité silné stránky patří důslednost, spolehlivost, kladné reference a spokojenost zákazníků. Naopak k nejméně důležité patří nízká chybovost v oboru a spolupráce se specialisty. Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole 4.4, nízká chybovost je v daném odvětví výhodou, stále ale hovoříme o chybách, a tím i o potenciálu ke zlepšení. Spolupráce s externími specialisty se může rychle obrátit v nevýhodu, protože znalosti nezůstávají ve firmě a specialista může vždy ukončit spolupráci nebo předat své know-how i jiné konkurenční firmě.

Tabulka č. 4.6 – Hodnocení silných stránek společnosti AB

Silné stránky		Preference	Váhový koeficient	Hodnocení	Pořadí
S1	Důslednost a spolehlivost	3	0,3	0,9	2.
S2	Kladné reference, spokojenost zákazníků	2	0,2	0,4	3.
S3	Spolupráce se specialisty	0	0	0	5.
S4	Rychlost komunikace	4	0,4	1,6	1.
S5	Nízká chybovost v oboru	1	0,1	0,1	4.
Celkem		10	1	3	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4.7 jsou zaneseny preference a zhodnocení slabých stránek. Z provedené analýzy lze soudit, že nejvýznamnější slabou stránkou je delší doba zpracování zakázky, která souvisí s malým počtem zaměstnanců. Řešením je hledat nové zaměstnance a rozšiřovat pracovní tým. Po tomto faktoru následují jako slabé stránky špatná dohledatelnost na internetu a slabší prodejnost. Tyto slabé stránky souvisí s relativně krátkou působností na trhu a menším počtem obslužených zákazníků, kvůli čemu si společnost AB ještě nestihla vybudovat silné jméno. Nejméně významnou slabou stránkou je krátká doba působení společnosti na trhu a méně efektivní obrátový cyklus peněz.

Tabulka č. 4.7 – Hodnocení slabých stránek společnosti AB

Slabé stránky		Preference	Váhový koeficient	Hodnocení	Pořadí
W1	Delší doba zpracování zakázky (malý počet zaměstnanců)	4	0,4	1,6	1.
W2	Krátká působnost na trhu	1	0,1	0,1	4. – 5.
W3	Špatná dohledatelnost na internetu	2	0,2	0,4	2. – 3.
W4	Slabý aktivní obchod / prodej	2	0,2	0,4	2. – 3.
W5	Neefektivní obrátový cyklus peněz	1	0,1	0,1	4. – 5.
Celkem		10	1	2,6	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pořadí příležitostí, které je viditelné z tabulky č. 4.8, je pro společnost AB největší příležitostí možnost čerpat dotace a finanční příspěvky. Důležité je důkladně zmapovat dotační možnosti a využít je ve prospěch rozvoje společnosti. Mezi jedny ze základních finančních příspěvků patří příspěvky na mzdy v případě zaměstnání osob vedených v evidenci uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce ČR. S touto možností by mohla společnost spojit nábor nových zaměstnanců. Dalšími významnými příležitostmi jsou rozšiřování služeb a budování jména společnosti. Obě tyto příležitosti jsou pro společnost reálné a jejich využití by nemělo nic bránit, maximálně nedostatek času ze strany společnosti nebo nedostatek zaměstnanců. Nejméně významnými příležitostmi jsou oslovení slovenského trhu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a nové technologie.

Tabulka č. 4.8 – Hodnocení příležitostí společnosti AB

Příležitosti		Preference	Váhový koeficient	Hodnocení	Pořadí
O1	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	1	0,07	0,07	4. – 6.
O2	Oslovení slovenského trhu	1	0,07	0,07	4. – 6.
O3	Rozšiřování služeb	4	0,27	1,07	2.
O4	Zviditelnění se a budování jména	3	0,20	0,60	3.
O5	Nové technologie	1	0,07	0,07	4. – 6.
O6	Dotace a finanční příspěvky	5	0,33	1,67	1.
Celkem		15	1	3,53	

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední hodnocenou oblastí SWOT analýzy jsou hrozby společnosti AB. Největšími hrozbami (viz tabulka č. 4.9) jsou růst nebo zdokonalení konkurence a nedostatek zkušených zaměstnanců. Aby společnost odrazila hrozbu konkurence, je potřeba stát stále před ní, zlepšovat své služby a rozvíjet své podnikání. Nedostatek zaměstnanců může být kritický a společnost by mu měla začít čelit okamžitě hledáním zaměstnanců a jejich zaučováním či zajišťováním školení, aby byly v co nejkratší možné době efektivními nechybovými členy týmu. Nezanedbatelnou hrozbou je příliš rychlý technologický pokrok, protože pokud se společnost nebude zvládat vypořádat s technologickými novinkami, pravděpodobně se to odrazí v menším počtu zákazníků a její konkurenční pozice výrazně klesne. K méně významným hrozbám patří prozrazení know-how externisty, legislativní změny na trhu a vysoká míra inflace.

Tabulka č. 4.9 – Hodnocení hrozeb společnosti AB

Hrozby		Preference	Váhový koeficient	Hodnocení	Pořadí
T1	Nedostatek zkušených zaměstnanců	4	0,27	1,07	2.
T2	Legislativní změny na trhu	1	0,07	0,07	5.
T3	Růst nebo zdokonalení konkurence	5	0,33	1,67	1.
T4	Prozrazení know-how externisty	2	0,13	0,27	4.
T5	Příliš rychlý technologický pokrok	3	0,20	0,60	3.
T6	Vysoká míra inflace	0	0,00	0,00	6.
Celkem		15	1	3,67	

Zdroj: vlastní zpracování

Finálním krokem SWOT analýzy je tvorba matice se čtyřmi kvadranty, do které se zanesou výsledná hodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Výsledné hodnocení vnitřních faktorů se vypočte jako rozdíl sumy hodnocení všech silných stránek a sumy hodnocení všech slabých stránek. Obdobně tomu bude i u vnějších faktorů, akorát místo silných a slabých stránek bude využito hodnocení příležitostí a hrozeb.

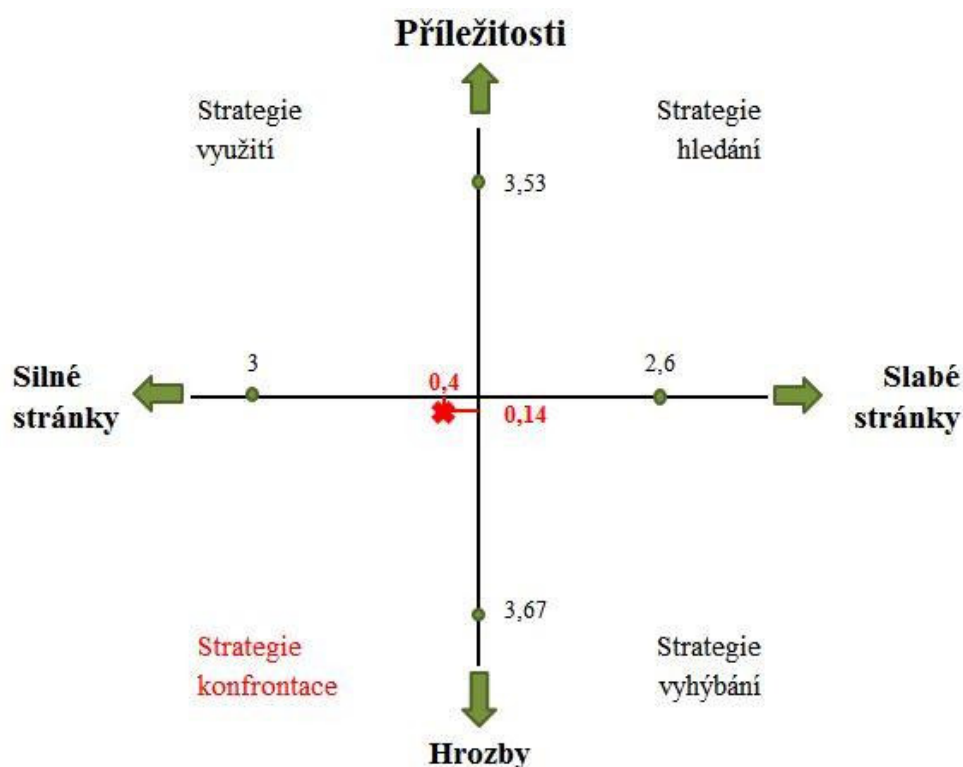
Výpočet výsledného hodnocení faktorů je zaznamenán v tabulce č. 4.10. Z hodnocení vyplývá, že ve společnosti AB převažují silné stránky a hrozby.

Tabulka č. 4.10 – Výsledné hodnocení faktorů SWOT analýzy

Vnitřní faktory	Hodnocení	Vnější faktory	Hodnocení
Silné stránky (W)	3	Příležitosti (O)	3,53
Slabé stránky (W)	2,6	Hrozby (T)	3,67
Výsledné hodnocení	0,4	Výsledné hodnocení	-0,14

Zdroj: vlastní zpracování

Střet výsledných hodnot v matici udává strategii, kterou by se měla společnost AB řídit. Vygenerování strategie je základním důvodem tvorby matice SWOT. Z hodnocení faktorů vyplývá, že ve společnosti převažují silné stránky a hrozby. Tento výsledek je zřejmý i z vytvořené matice SWOT společnosti, viz obrázek č. 4.2.



Obrázek č. 4.2 – Matice SWOT společnosti AB

Zdroj: vlastní zpracování

V matici SWOT analýzy je vidět, že zkoumaná společnost by měla použít strategii konfrontace (ST). Jde o využití silných stránek k odvrácení hrozeb nebo omezení jejich negativních dopadů. Například proti hrozbě růstu či zdokonalení konkurence může společnost bojovat formou vlastního zdokonalování a rozvíjení společnosti. Silnou stránkou

a konkurenční výhodou je rychlost komunikace, díky které je společnost schopna zapůsobit na stávající zákazníky, aby neměli tendence přecházet ke konkurenci, a zároveň ji využít k oslovení nových zákazníků. Hrozbu nedostatku zkušených zaměstnanců, nebo nedostatku zaměstnanců obecně, by se měla společnost snažit odvrátit aktivním hledáním a nábořem zaměstnanců a jejich profesionalizací. Zaměstnanci krom atraktivní mzdy a benefitů často v dlouhodobém horizontu hledají stabilní firemní zázemí, dobrou organizaci práce a přátelské prostředí. Silnou stránkou společnosti je důslednost a spolehlivost. Jestliže se mohou zákazníci na společnost spolehnout, je to zejména přístupem jejich zaměstnanců a manažerů a dobře zorganizovanou prací. Přístup lidí bývá zakotven v jejich povaze, a proto většinou nefunguje pouze ve vztahu k zákazníkům, ale i uvnitř společnosti.

Strategii konfrontace je však možné použít jen tehdy, je-li společnost dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Nulové hodnoty v matici, nebo hodnoty blížíící se k nule znamenají, že společnost AB musí svou pozici nejprve upevnit a zlepšit. Je třeba zapracovat na silných stránkách a co nejvíce snížit slabé stránky. Největší slabou stránkou společnosti je pomalejší zpracovávání zakázek. To je zapříčiněno malým počtem zaměstnanců. Opět se dostáváme k doporučení pro společnost spočívající v náboru nových zaměstnanců.

4.6 Shrnutí faktorů konkurenceschopnosti a doporučení

V této kapitole byly aplikovány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti na společnost AB a okolí, ve kterém působí.

K vyhodnocení vlivů z makrookolí společnosti AB byla použita **SLEPT analýza**, prostřednictvím které se ukázaly jako nejvýznamnější technologické faktory. Nejen k udržení konkurenceschopnosti, ale i ke své běžné činnosti, musí společnost sledovat technologické novinky a přizpůsobovat se změnám. Vývoj sociálních a demografických faktorů pozitivně ovlivňuje chod společnosti. Politické a legislativní faktory sice mohou mít na společnost vliv, ale množství změn je zatím malé a přijatelné. Z ekonomických faktorů společnost nejvíce ovlivňuje vývoj a výše mezd a objem nákupů na internetu.

K rozboru konkurenčního mikrookolí společnosti AB byl využit **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Z výsledků Porterovy analýzy vyplynulo, že mikrookolí společnosti výrazněji neovlivňuje její konkurenceschopnost. Bylo zjištěno že, vyjednávací síla kupujících je slabá, společnost není ohrožena substituty ani komplementy a míra rivality mezi konkurenty je nízká. Na střední úrovni byl zjištěn vyjednávací vliv dodavatelů a hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je na střední úrovni.

Ze **zhodnocení finančního zdraví** vyplynulo, že společnost AB je likvidní, není příliš zadlužena a efektivně hospodáří s aktivy. Problémem je neefektivní obrátový cyklus peněz, protože doba obratu pohledávek je pomalejší než doba obratu závazků. Společnost by se měla snažit snížit dobu inkasa pohledávek. Bankrotní model ukázal, že celkově je společnost bonitní a její finanční situace je příznivá. Pro zlepšení své finanční situace by se společnost měla dále zaměřit na efektivnější využití peněžních prostředků, hlídat pokles v obratu aktiv a ve svém financování zapojit větší množství cizích zdrojů.

Dále byla využita marketingová metoda **Mystery shopping** formou e-mailové poptávky, ve které se společnost AB umístila na 3. – 4. místě se stejným bodovým hodnocením jako jiná konkurenční firma. Společnost se tím zařadila mezi výherní a byla by zákazníkem pravděpodobně kontaktována. Jediným nedostatkem společnosti byla příliš dlouhá e-mailová odpověď.

Na základě výsledků předešlých metod byla sestavena **SWOT analýza**. Pomocí párového srovnání byly vyhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Největší váhu pro společnost AB má u silných stránek rychlost komunikace, u slabých stránek delší doba zpracování zakázky, u příležitostí možnost čerpání dotací a finančních příspěvků a u hrozeb růst nebo zdokonalení konkurence. Celkovým hodnocením bylo zjištěno, že ve společnosti převažují silné stránky a hrozby. Z matice SWOT vyplynulo, že by se společnost měla řídit strategií konfrontace a využít své silné stránky k odvrácení hrozeb. Na to však společnost není dost silná a nejprve by měla zapracovat na maximalizaci silných stránek a minimalizaci slabých stránek.

5 Návrhy a doporučení pro rozvoj společnosti

Z výsledků analýz konkurenceschopnosti vyplývá, že si společnost AB vede velmi dobře, ale v některých oblastech plně nevyužívá svého potenciálu. K rozvoji společnosti a zvýšení její konkurenceschopnosti byly sestaveny následující návrhy a doporučení.

Mezi nejdůležitější návrhy patří podle autorky této diplomové práce zvýšení počtu zaměstnanců a využití dotací a finančních příspěvků. Tyto dva návrhy budou v následujících podkapitolách podrobněji rozebrány a ekonomicky zhodnoceny.

5.1 Zvýšení počtu zaměstnanců

K rozvoji společnosti AB a zvýšení její konkurenceschopnosti je doporučeno navýšit počet zaměstnanců. Návrh plyne jak z provedených analýz, tak z vlastní potřeby a strategického plánu společnosti. S větším počtem zaměstnanců firma zvládne obsloužit více zákazníků, bude schopna rychleji tvořit e-shopy, rychleji se přizpůsobovat změnám a bude se rychleji šířit její jméno. Při rozvoji společnosti nemusí nutně docházet k růstu zisku, zvláště pak bude-li firma investovat prostředky do nábory nových zaměstnanců. Jakmile se ale společnost rozroste na požadovanou úroveň a bude mít patřičně zaškolený personál, měl by se výsledek projevit i na rostoucím hospodářském výsledku.

Společnost AB do konce roku 2017 zaměstnávala 8 zaměstnanců včetně 2 jednatelů. V roce 2018 plánuje přijmout dva zkušené programátory a jednoho manažera. Manažera již společnost přijala v březnu 2018. S náborem zaměstnanců společnost plánuje pokračovat, dokud nebude mít zaměstnáno 20 až 22 zaměstnanců, což by mělo být nejpozději v roce 2022.

K přijímání nových zaměstnanců je důležité vytvořit si plán nábory s ohledem na výši nákladů spojených se zaměstnáním nového pracovníka tak, aby se společnost neocitla ve ztrátě. Náklady na nového pracovníka jsou sumou nákladů na výběrové řízení, fixních nákladů na chod kanceláře, mzdových nákladů nového zaměstnance a mzdových nákladů školiče, resp. zaučujícího zaměstnance. Nutné je zohlednit také ušlé tržby, které by jinak školící pracovník společnosti přinesl, kdyby se nevěnoval školení.

Pro organizaci práce je vhodné, aby se jeden manažer věnoval skupině sestávající přibližně ze 4 až 5 zaměstnanců. Při stavu 22 zaměstnanců by společnost AB měla zaměstnávat 4 manažery, 15 programátorů a 3 ostatní pracovníky (administrace implementační fáze, asistentka, kodér). Nyní manažerské práce vykonávají dva jednatele společnosti a od března 2018 také nově přijatý manažer. Tři programátory již společnost zaměstnává. V následujících letech zbývá doplnit 12 programátorů a jednoho manažera.

Společnost AB má dvě možnosti, zaměstnávat programátory s praxí nebo naopak bez ní. Výhodou zkušených osob je jejich rychlejší zaškolení a tím pádem jsou přínosem za kratší dobu. Programátor s praxí nad 3 roky bude ve společnosti školen přibližně 4 měsíce, zatímco programátor bez praxe až 15 měsíců. Zaměstnance z oblasti programování školí hlavní programátor. Manažerské a vedoucí zaměstnance a asistentku školí jednatel. Doba, kterou školitelé stráví s novým pracovníkem se postupně měsíc od měsíce snižuje. Orientační procenta doby strávené zaškolováním a podíly na tržbách nových pracovníků jsou zaznačeny v tabulce č. 5.1.

Tabulka č. 5.1 – Orientační doba strávená zaškolováním a podíl na tržbách nových pracovníků

	Mzdový náklad školitele			Tržby nového pracovníka		
	Ušlé tržby hl. programátora		Manažer			
	Programátor s praxí	Programátor bez praxe		Programátor s praxí	Programátor bez praxe	Manažer
1. měsíc	50 %	50 %	50 %	0 %	0 %	nelze jednoznačně určit
2. měsíc	30 %	40 %	30 %	20 %	20 %	
3. měsíc	20 %	30 %	20 %	30 %	30 %	
4. měsíc	10 %	20 %	10 %	50 %	30 %	
5. měsíc	0 %	20 %	0 %	70 %	40 %	
6. měsíc	0 %	20 %	0 %	80 %	40 %	
7. měsíc	0 %	20 %	0 %	95 %	40 %	
8. měsíc	0 %	20 %	0 %	100 %	50 %	
9. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	50 %	
10. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	50 %	
11. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	60 %	
12. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	60 %	
13. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	70 %	
14. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	70 %	
15. měsíc	0 %	15 %	0 %	100 %	80 %	
16. měsíc	0 %	0 %	0 %	100 %	80 %	
17. měsíc	0 %	0 %	0 %	100 %	90 %	
18. měsíc	0 %	0 %	0 %	100 %	90 %	
19. měsíc	0 %	0 %	0 %	100 %	95 %	
20. měsíc	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti AB

Každý nový programátor je školen na aktuálních reálných pracovních úkolech, proto při náboru dvou nových programátorů současně bude školiteli zabírat zaškolování dvakrát větší čas z jeho pracovní doby. Vzhledem ke školení na reálných úkolech se noví pracovníci začnou velmi brzy podílet na tržbách společnosti.

Superhrubá hodinová mzda hlavního programátora je 250 Kč. Nový programátor bez praxe má superhrubou hodinovou mzdu zhruba 195 Kč, nový programátor s praxí zhruba 230 Kč. Ačkoliv je základní hodinová sazba pro klienty 1 800 Kč, průměrný hodinový výnos (tržby) zaškoleného programátora činí 1 070 Kč, protože část pracovní doby je věnována poradám, konzultacím, opravám chyb a jiným zákazníkům neúčtovaným činností. Po odečtení nákladů pracovníka je zisk jednoho plně samostatného a zaběhnutého programátora přibližně 650 Kč na hodinu. Tato částka však ještě musí pokrýt manažerské pozice a ostatní firemní náklady, tudíž hodinový zisk (před zdaněním), který je přinášén programátorem se pohybuje kolem 150 Kč. Aby mohl programátor společnosti přinášet zisk, je nutné, aby měl dobré manažerské zázemí, které bude zajišťovat nové zakázky a organizovat práci.

Manažerské a vedoucí zaměstnance a asistentku školí jednatel, jehož superhrubá hodinová mzda je přibližně 225 Kč. Nový manažer má superhrubou hodinovou mzdu ve výši cca 210 Kč a je školen přibližně 4 měsíce. Manažerské vedení nepřináší společnosti přímo žádný zisk, ale svou činností zajišťuje, aby mohli zisk tvořit programátoři. Náklady na zaškolení manažera se během prvních čtyř měsíců pohybují kolem 200 000 Kč, viz příloha č. 9 – tabulka č. 1.

Výše uvedené hodinové mzdové náklady související se zaškolováním pracovníků jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce č. 5.2, přičemž průměrný měsíční náklad je počítán z průměrného měsíčního hodinového fondu na plný úvazek, tj. 174 hodin.

Tabulka č. 5.2 – Hodinové mzdové náklady vynaložené na zaškolování nových pracovníků

Zaměstnanec	Hodinový náklad	Ø měsíční náklad
Školitel – hlavní programátor	250 Kč	43 500 Kč
Školitel – jednatel	225 Kč	39 150 Kč
Nový programátor bez praxe	195 Kč	33 930 Kč
Nový programátor s praxí	230 Kč	40 020 Kč
Nový manažer	210 Kč	36 540 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti AB

Náklady na výběrové řízení s sebou nesou činnosti na sestavení, aktualizaci a rozesílání nabídky práce, přijímání životopisů, organizaci a absolvování ústních pohovorů s uchazeči a přípravu a vyhodnocení zkušebních testů. Na těchto činnostech se podílí asistentka, jednatel a v případě náboru programátorů i hlavní programátor. Nabídka práce je neustále aktualizována a obnovována, a je platná bez časového omezení po celý rok. Aktualizace zabere vždy jen pár minut. Vzhledem k velmi malému počtu uchazečů o práci

(cca 2 – 4 osoby za rok) jsou náklady na výběrové řízení nízké, jeden pohovor se pohybuje přibližně kolem 2 000 Kč.

Provoz kanceláře (nájem, elektřina, internet atd.) přijde společnost přibližně na 25 000 Kč s DPH měsíčně. Prostor však není neomezený, ke stávajícím osmi zaměstnancům lze umístit ještě maximálně čtyři osoby. Pro odhad nákladů bude vycházeno z předpokladu, že pro dalších 12 zaměstnanců společnost pořídí prostor s obdobnou cenou. Provoz kanceláře do dvanácti zaměstnanců včetně stojí společnost 25 000 Kč, od třinácti zaměstnanců pak 50 000 Kč měsíčně. S každým dalším zaměstnancem se bude výše nájmu měnit. Tabulka rozpočítání nákladů provozu kanceláře na jednoho zaměstnance je uvedena níže (viz tabulka č. 5.3). Pro účely diplomové práce bude k odhadu nákladů na pracovníka počítáno s průměrnou měsíční hodnotou nákladů na chod kanceláře ve výši 2 787 Kč.

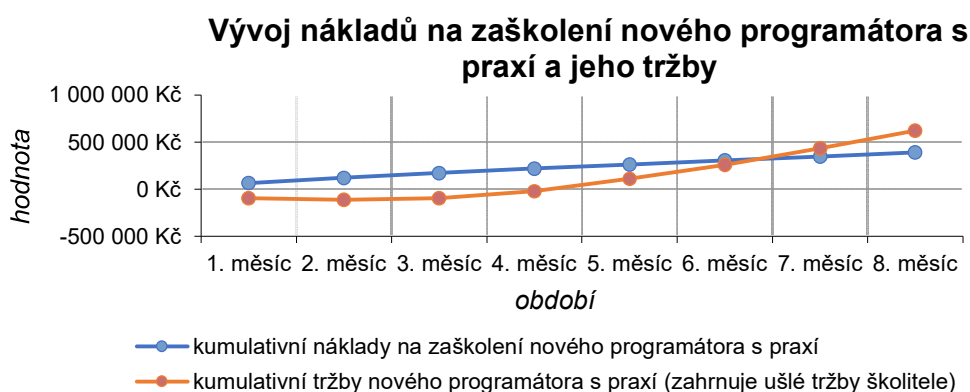
Tabulka č. 5.3 – Rozpočítání nákladů na provoz kanceláře na počet nových zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Měsíční náklad na 1 zaměstnance	Počet zaměstnanců	Měsíční náklad na 1 zaměstnance
9	2 778 Kč	17	2 941 Kč
10	2 500 Kč	18	2 778 Kč
11	2 273 Kč	19	2 632 Kč
12	2 083 Kč	20	2 500 Kč
13	3 846 Kč	21	2 381 Kč
14	3 571 Kč	22	2 273 Kč
15	3 333 Kč	<i>Průměr pro 9 až 22 osob</i>	<i>2 787 Kč</i>
16	3 125 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti AB

Vzhledem k délce zaučování nového programátora bez praxe (15 měsíců) je pro společnost AB výhodnější přijmout zkušené pracovníky. Bohužel zaměstnanců v IT oblasti je velký nedostatek a sehnat zkušeného programátora je skoro nemožný úkol. Při zaměstnání programátorů bez praxe musí být firma připravena na vyšší výdaje. V roce 2017 činil čistý zisk společnosti 678 000 Kč a zaměstnání byli tři programátoři, přičemž třetí byl ještě ve fázi zaškolování. Společnost AB by měla stanovit takový plán nábory, aby investice na zaškolování nových pracovníků byly finančně přijatelné. Při zaškolování je zároveň nutné počítat s tím, že školitel nebude po dobu zaškolování přinášet zisk. Proto by bylo lepší, aby bylo zaškolování zejména ze začátku postupné, vždy po jednom, maximálně dvěma zaměstnanci, aby společnost neztrácela příliš velkou část zisku.

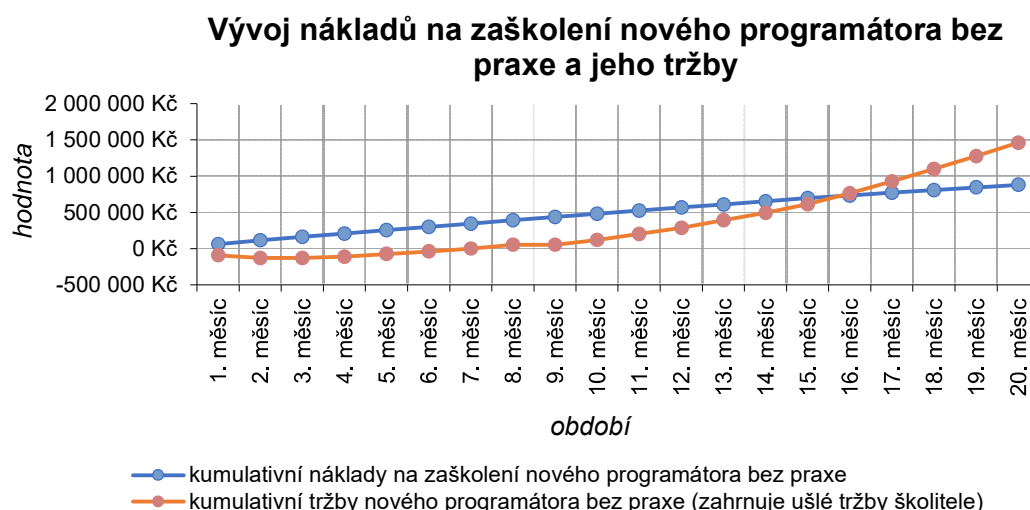
Při zaměstnání programátora s praxí ztratí společnost AB první tři měsíce na hospodářském výsledku přibližně 270 000 Kč (před zdaněním). Od 4. měsíce začíná pracovník přinášet zisk. Své náklady za čtyřměsíční zaškolování pokryje v 6. měsíci, viz. graf č. 5.1. Kumulativní tržby začnou překrývat náklady v 7. měsíci. Jestliže jsou zaměstnanci nabráni nejpozději v červnu, pak se vynuluje ztráta na hospodářském výsledku v rámci jednoho účetního období a není úplně nutné myslet na velké finanční rezervy. Maximální zisk tvoří od 8. měsíce. Odhad nákladů a tržeb je součástí přílohy č. 9 – tabulka č. 2.



Graf č. 5.1 – Vývoj nákladů na zaškolení nového programátora s praxí a jeho tržby

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnáním programátora bez praxe společnost AB ztratí v prvních sedmi měsících cca 350 000 Kč na hospodářském výsledku (před zdaněním). Pracovník začne přinášet zisk od 8. měsíce, ačkoliv tržby tvoří již od druhého měsíce, jsou příliš nízké na to, aby pokryly jeho mzdové náklady a ušlé tržby. Od třetího měsíce již tržby nového pracovníka pokryjí ušlé tržby školitele, ale náklady zatím stále ne. Až v 8. měsíci nový pracovník pokryje měsíční ušlé tržby školitele a své náklady a začíná se postupně podílet i na tvorbě zisku. Své celkové náklady spojené se zaškolováním pokryje až v 16. měsíci, viz graf č. 5.2. Ze strany společnosti je tedy nutné myslet na finanční rezervy. Maximální zisk tvoří pracovník až od 20. měsíce. Programátor bez praxe stojí společnost nejvíce v prvních čtyřech měsících, to je investice na jeho přijetí ve výši cca 210 000 Kč. To jsou minimální nezbytné náklady, na které musí být společnost připravena. K tomu je nutné zohlednit výrazný pokles na tržbách školitele v prvních dvou měsících. Celkem hospodářský výsledek před zdaněním klesne přibližně o 320 000 Kč. Další tři měsíce (tj. 5–7.) už se měsíční ztráta na hospodářském výsledku (bez daně) pohybuje jen kolem 8 000 Kč. Pokud by byl přijat nový pracovník v lednu, pak za jeho roční působení společnost zaznamená ztrátu ve výši přibližně 220 000 Kč. Odhad nákladů a tržeb je součástí přílohy č. 9 – tabulka č. 3 a 4.



Graf č. 5.2 – Vývoj nákladů na zaškolení nového programátora bez praxe a jeho tržby

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených hodnot autorka zpracovala dva návrhy nábory nových pracovníků. První návrh je nejziskovější variantou, protože předpokládá zaměstnávání pouze zkušených pracovníků. To však zřejmě nebude možné vzhledem k nedostatku zaměstnanců v IT oboru. Návrh je uveden v tabulce č. 5.4 a přibližná kalkulace této varianty je součástí přílohy č. 9 – tabulka č. 5.

Tabulka č. 5.4 – První varianta nábory zaměstnanců

Zaměstnanec číslo	Zaměstnanec	Návrh nábory	Začne přinášet zisk	Maximálně ziskový od
9.	manažer	březen 2018	nelze jednoznačně určit	
10.	programátor s praxí	září 2018	prosinec 2018	duben 2019
11.	programátor s praxí	září 2018	prosinec 2018	duben 2019
12.	programátor s praxí	leden 2019	duben 2019	srpen 2019
13.	programátor s praxí	duben 2019	červenec 2019	listopad 2019
14.	programátor s praxí	červenec 2019	listopad 2019	březen 2020
15.	programátor s praxí	leden 2020	duben 2020	srpen 2020
16.	programátor s praxí	duben 2020	červenec 2020	listopad 2020
17.	programátor s praxí	červenec 2020	listopad 2020	březen 2021
18.	manažer	leden 2021	nelze jednoznačně určit	
19.	programátor s praxí	leden 2021	duben 2021	srpen 2021
20.	programátor s praxí	duben 2021	červenec 2021	listopad 2021
21.	programátor s praxí	červenec 2021	listopad 2021	březen 2022
22.	programátor s praxí	leden 2022	duben 2022	srpen 2022

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém návrhu se předpokládá zaměstnávání převážně pracovníků bez praxe vzhledem k nedostatku zkušených pracovníků na trhu práce. Je zohledněn plán společnosti nabrat v roce 2018 dva zkušené programátory. Zároveň se vychází z předpokladu, že v průběhu pěti let by se společnosti mohlo podařit získat navíc ještě další dva zkušené programátory. Návrh je uveden v tabulce č. 5.5 a přibližná kalkulace této varianty je součástí přílohy č. 9 – tabulka č. 6.

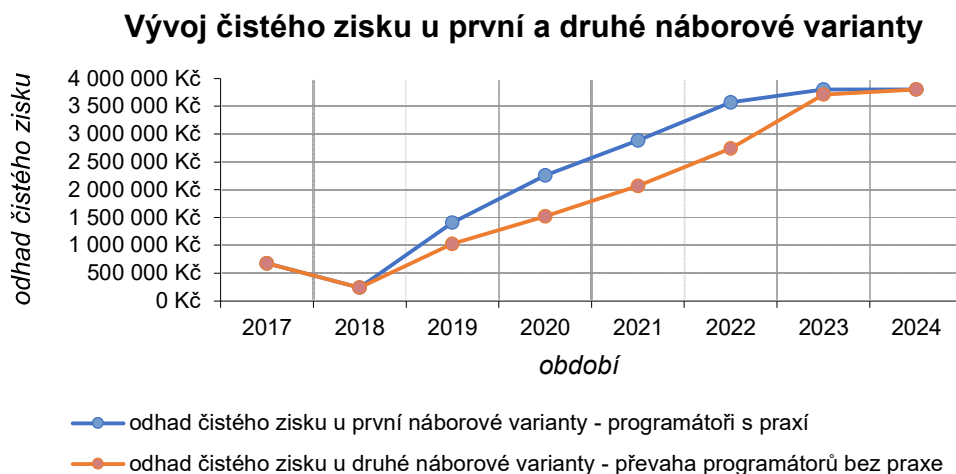
Tabulka č. 5.5 – Druhá varianta náboru zaměstnanců

Zaměstnanec číslo	Zaměstnanec	Návrh náboru	Začne přinášet zisk	Maximálně ziskový od
9.	manažer	březen 2018	nelze jednoznačně určit	
10.	programátor s praxí	září 2018	prosinec 2018	duben 2019
11.	programátor s praxí	září 2018	prosinec 2018	duben 2019
12.	programátor bez praxe	leden 2019	srpen 2019	srpen 2020
13.	programátor bez praxe	leden 2019	srpen 2019	srpen 2020
14.	programátor bez praxe	leden 2020	srpen 2020	srpen 2021
15.	programátor bez praxe	leden 2020	srpen 2020	srpen 2021
16.	programátor s praxí	červen 2020	říjen 2020	únor 2021
17.	programátor bez praxe	leden 2021	srpen 2021	srpen 2022
18.	programátor bez praxe	leden 2021	srpen 2021	srpen 2022
19.	manažer	červen 2021	nelze jednoznačně určit	
20.	programátor bez praxe	leden 2022	srpen 2022	srpen 2023
21.	programátor bez praxe	leden 2022	srpen 2022	srpen 2023
22.	programátor s praxí	červen 2022	říjen 2022	únor 2023

Zdroj: vlastní zpracování

Z kalkulací je vidět, že pro rychlejší růst zisku je jednoznačně výhodnější varianta s náborem pouze zkušených pracovníků. Rozdíl mezi ziskem dosaženým v první a druhé variantě se až do roku 2021 pomalu zvyšuje, pak se začíná rozdíl srovnávat. V roce 2023 je rozdíl v zisku dokonce už jen kolem 100 000 Kč, v roce 2024 pak je zisk u obou variant stejný. Celkově však společnost AB do roku 2024 vytvoří s první variantou přibližně o 2,9 mil. Kč více zisku. Vývoj zisku obou variant je graficky znázorněn v grafu č. 5.3.

Ať společnost AB postupuje podle první nebo druhé varianty náboru, důležité je, aby v náboru nepolevila a stále se mu aktivně věnovala. Určitě je více ziskovější zaměstnání pracovníků bez praxe než čekat na zkušené zaměstnance, kteří dlouhodobě nemusí být k mání. Omezením tohoto doporučení je, že se nepředpokládá s ukončením pracovního poměru. V případě ukončení pracovního poměru v průběhu zaškolování to pro společnost může znamenat nenávratnou investici a způsobit krátkodobý propad v tržbách. Zkušené a zaučené pracovníky je třeba motivovat a dostatečně finančně ohodnotit, aby neměli důvod odcházet.



Graf č. 5.3 – Vývoj čistého zisku u první a druhé náborové varianty

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Využití dotací a finančních příspěvků

Z provedených analýz vzešla pro společnost AB příležitost v podobě čerpání dotací a finančních příspěvků. Společnost má možnost čerpat dotace či finanční příspěvky z různých zdrojů, viz kapitola č. 2.4. Jedněmi z nejběžnějších druhů finančních příspěvků poskytovaných na mzdy zaměstnanců jsou příspěvky na společensky účelná pracovní místa vyhrazená. V rámci operačního programu Zaměstnanost, který je spolufinancován ČR a EU, probíhá několik regionálních a národních individuálních projektů, ze kterých lze čerpat dotace na mzdy nebo vzdělávání zaměstnanců.

V oblasti podpory malých a středních podniků je nejvýznamnější operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), v rámci kterého v současnosti (červen 2018) běží program Expanze, který by společnost AB mohl zaujmout. V budoucnu se očekává spuštění programu Poradenství 2. Programy jsou více popsány níže. Dotační programy v rámci OP PIK neustále přibývají, proto je doporučováno jejich pravidelné sledování. Zpracování žádosti o podporu z dotačních programů OP PIK bývá finančně a časově náročné a kvalita žádosti se odráží v úspěšnosti jejího schválení. Zde je možné využít zprostředkovatelské firmy, které se přímo specializují na pomoc s přípravou žádosti o podporu.

Příspěvky na společensky účelná pracovní místa vyhrazená

Příspěvky na společensky účelná pracovní místa vyhrazená jsou jedním z nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti financované z prostředků státního rozpočtu České republiky. Jsou poskytovány jako příspěvky ke mzdě po dobu 6 měsíců. Podmínkou je zaměstnání uchazeče o zaměstnání z evidence Úřadu práce ČR, který je evidován déle než 12 měsíců, nebo déle než 3 měsíce spolu s existencí dalšího handicapu (například věk do 30 let, absolvent bez praxe, péče o dítě, zdravotní omezení atd.). Měsíční příspěvky ke mzdě se pohybují v rozmezí 13 000 až 16 000 Kč.

Společnost AB by měla kontaktovat Úřad práce ČR a zjistit, zda se nachází v evidenci vhodné kandidáty. Pravděpodobně však nalezne spíše ekonoma – marketingového manažerského pracovníka bez praxe, než programátora. K poskytnutí příspěvků musí společnost zaslat Úřadu práce ČR jednoduchou třístránkovou žádost a potvrzení o vedení bankovního účtu. Pak stačí 1 až 2 měsíce vyčkat, než Úřad práce ČR žádost posoudí a připraví podklady k nástupu zaměstnance. Po zaměstnání bude společnost AB povinna vždy po úhradě mzdy pracovníkovi zaslat na Úřad práce ČR jednoduchý jednostránkový formulář s údaji o výši poskytnuté mzdy v daném měsíci. Všechny mzdové dokumenty je třeba akorát důkladně zarchivovat pro případ kontroly, na Úřad práce ČR se nedokládají. Úřad práce ČR se v posledních letech snažil o usnadnění a časové zkrácení administrativy spojené s finančními příspěvky.

Vstupní náklady na získání finančních příspěvků jsou minimální. U tohoto druhu příspěvku se nevyplatí využít zprostředkovatelské firmy, které nabízí vyřízení žádosti, protože ty si většinou za svou službu cenu ve výši jednoho měsíčního příspěvku. Pokud by si společnost nevěděla rady s postupem, je možné využít nabízené bezplatné poradenství s vyřízením žádosti ze strany pracovníků Úřadu práce ČR, a to buď na osobní schůzce, telefonicky či e-mailem.

Zaměstnáním pracovníků s příspěvky společnost AB ušetří mzdové náklady ve výši 78 000 až 96 000 Kč na jednoho pracovníka, tj. minimálně třetinu jeho mzdových nákladů.

Regionální a národní projekty OP Z

Regionální a individuální projekty EU jsou realizovány Úřadem práce ČR, a jsou spolufinancovány z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Zaměstnanost (OP Z) a státního rozpočtu České republiky.

V rámci regionálních individuálních projektů spolufinancovaných EU a ČR lze čerpat finanční příspěvky ke mzdám na handicapované uchazeče o zaměstnání (věkové, zdravotní či

sociální omezení, péče o dítě, dlouhodobá nezaměstnanost). Většina příspěvků je poskytována formou příspěvků na společensky účelná pracovní místa vyhrazená, akorát s tím rozdílem, že mohou být poskytovány až na 12 měsíců. Administrativa je stejná, jako u společensky účelných pracovních míst hrazených pouze ze státního rozpočtu. Přínos pro společnost zde může být tedy až dvojnásobný oproti předcházející variantě. Projekty často nabízí i další příspěvky a pomoc zaměstnavateli, například tříměsíční příspěvek na odzkoušení zaměstnance (formou Práce na zkoušku), příspěvky na školitele / mentora, zorganizování výběrového řízení pracovníky ÚP apod.

Z národních individuálních projektů spolufinancovaných EU a ČR je možné žádat o podporu odborného vzdělávání zaměstnanců formou příspěvku na vzdělávací aktivity a úhrady mzdových nákladů vynaložených zaměstnancům po dobu jejich účasti na vzdělávání. Je vyžadována 15% finanční spoluúčast zaměstnavatele, přičemž spoluúčast se nevztahuje na mzdové příspěvky. Přínos pro společnost AB bude spočívat v nově získaných znalostech a v jejich proplacení, a bude se odvíjet od ceny vzdělávání.

Program Expanze

V rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost byl vyhlášen program Expanze pro podporu malých a středních podniků formou bezúročného úvěru a finančního příspěvku na úhradu úroků u komerčního úvěru, který lze poskytnout společně s bezúročným úvěrem. Podporu lze využít například na pořízení nových zařízení, dlouhodobého nehmotného majetku, pořízení zastavěných pozemků, výstavbu či pořízení staveb včetně provozní budovy. Společnost AB plánuje pořídit nové sídlo, proto stojí za zvážení využití tohoto programu.

Na pořízení a rekonstrukci staveb může společnost žádat o úvěr do výše 40 % ceny stavby, přičemž těchto 40 % musí odpovídat minimálně 2 mil. Kč. Úvěr bude bezúročný. Poskytnuté úvěry mají sedmiletou splatnost a je nabízena možnost odkladu splátek až o 3,5 roku. O podporu je možné žádat od 1. června 2017 do 31. března 2019.

Podmínkou je, že se musí jednat o malý podnik, tj. 10 a více zaměstnanců, a je nutné minimálně 20 % z celkové částky financovat dalším komerčním úvěrem poskytnutým spolupracujícím partnerem programu. K tomuto komerčnímu úvěru lze čerpat příspěvek ve výši maximálně 7 % úvěru, maximálně však 700 000 Kč.

Modelový příklad – Pořízení stavby včetně pozemku

Pro lepší orientaci ve výše uvedených číslech autorka zpracovala modelový příklad čerpání dotačních možností z programu Expanze. Protože společnost AB zmínila svůj plán investovat do pořízení nebo výstavby nového sídla, je příklad aplikován na pořízení pozemku a stavby. Vstupní informace k propočtu výhodnosti programu jsou zaneseny v tabulce č. 5.6.

Tabulka č. 5.6 – Vstupní informace k propočtu výhodnosti programu Expanze

Položka	Částka
Cena nemovitostí (pozemek se stavbou)	5 000 000 Kč
Bezüročný úvěr ve výši 40 %	2 000 000 Kč
Vlastní zdroj	1 000 000 Kč
Komerční úvěr na zbývajících část, min. ve výši 20 % ceny (tj. min. 1 mil. Kč)	2 000 000 Kč
Příspěvek 7 % ke komerčnímu úvěru	140 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost AB bude muset uhradit 4 860 000 Kč (5 mil. – 140 tis. Kč) a úroky z úvěru 2 000 000 Kč. Aby mohla společnost AB čerpat plný příspěvek 7 %, musí sjednat úvěr na maximálně 4 roky. Za předpokladu, že by se úroková sazba pohybovala kolem 3 % a úvěr byl na 4 roky, pak by společnost AB na úrocích zaplatila přibližně 125 000 Kč. Celkem tedy společnost AB zaplatí za nemovitost 4 985 000 Kč, což je dokonce méně, než je pořizovací hodnota nemovitostí. Společnost bude první 4 roky splácet současně bezúročný i úročný úvěr, poté zbylé 2 roky už jen bezúročný úvěr.

Pokud by si společnost AB vzala komerční úvěr u banky s cílovou částkou 4 mil. Kč, úrokovou sazbou 3 % a na 7 let, pak by její náklady na úroky byly přibližně ve výši 440 tis. Kč. Celkový náklad společnosti by v tomto případě činil 5 440 000 Kč (nutno připočítat vlastní zdroje ve výši 1 mil. Kč).

Odhadovaný přínos pro společnost by se mohl pohybovat kolem 455 tis. Kč, ale bude velmi záležet na výši úrokové sazby a případně sjednané době splácení komerčního úvěru.

Poradenství 2

Program Poradenství 2 je zaměřen na podporu malých a středních podniků formou dotace na získání odborného know-how, díky kterému budou moci firmy inovovat a rozvíjet své podnikání. Podporovány jsou poradenské služby poskytované externími poradci a experty se znalostmi mezinárodních programů nebo managementem inovací a řízení podniku. Pro společnost AB by mohlo být atraktivní například poradenství ve správě a řízení společnosti,

analýza inovačního potenciálu společnosti nebo analýza stavu a návrh organizační a marketingové inovace.

Bližší informace k programu by měly být zveřejněny výzvou v srpnu 2018. Prozatím je dostupná pouze informace, že by mělo být možné získat dotaci až 50 % z celkových nákladů na poradenství, přičemž by se dotace měla pohybovat mezi 0,5 až 1 mil. Kč.

5.3 Ostatní doporučení ke zlepšení současné situace

Prioritními a nejvýznamnějšími doporučeními pro společnost jsou nábor nových zaměstnanců a využití dotací. Nicméně nejde o jediné oblasti ke zvýšení konkurenceschopnosti. Ostatní návrhy a doporučení uvedené níže jsou pro společnost také velmi důležité a měla by jim být věnována pozornost.

Zkrácení doby obratu pohledávek

Na základě výsledků získaných při zhodnocení finanční situace je navrženo, aby se společnost AB snažila zkrátit dobu obratu pohledávek, protože je delší než doba obratu závazků a společnost tím neefektivně úvěruje své zákazníky. Ve zkoumaných letech 2014 až 2017 doba obratu pohledávek kolísala. Nejnížší hodnoty dosáhla společnost v roce 2016, a to 17 dní. Je vidět, že se společnosti podařilo v minulosti dosáhnout i nižší doby úhrady pohledávek, než hodnoty 33 dní dosažených v roce 2017. Doba obratu závazků v roce 2017 činila 17 dní. Pro zkrácení doby obratu pohledávek je možné například zkrátit dobu pro odzkoušení hotového e-shopu ze strany zákazníka tak, aby došlo rychleji k platbě. Dalším řešením je zavedení průběžných či zálohových plateb za dílo nebo jeho části.

Investice do výnosnějších aktiv

Ukazatele likvidity společnosti AB jsou vysoko nad doporučenými horními hranicemi, z čehož plyne, že společnost neefektivně využívá volné finanční prostředky. Díky vyšší likviditě je sice společnost schopnější hradit své závazky, a má okamžitě k dispozici prostředky na inovace či pracovní kapitál, ale neměla by peněz držet zbytečně mnoho. Je doporučeno alespoň část volných peněžních prostředků zhodnotit. Mezi jedny z nejvýhodnějších možností patří investice do fondů nebo termínované vklady.

Expanze na slovenský trh

Příležitostí pro společnost AB je oslovení zahraničního trhu. Nejsnazší a nejméně bariérový se jeví trh slovenský, který je zároveň České republice nejbližší. Vstup na zahraniční trh může společnosti zvýšit hodnotu jejího jména, zlepšit její pozici, zvýšit konkurenceschopnost a snížit hrozbu přichozí konkurence. Expanze na slovenský trh je však nyní pouze ve fázi návrhu, aby bylo možné ji společnosti s jistotou doporučit, je zapotřebí důkladně zanalyzovat prostředí trhu a zhodnotit, zda má společnost šanci na slovenském trhu obstát.

Zvyšování hodnoty jména společnosti

Společnost AB podniká poměrně krátkou dobu a její jméno ještě není příliš známé. Částečně za to může i nízký počet zákazníků, které společnost obsluhuje, protože jejich kladné reference se šíří pomaleji. Zároveň má společnost zákazníků dostatek, proto doposud nebyla potřeba jméno aktivně zvyšovat. Vzhledem k hrozbě rozrůstající se a zdokonalující se konkurence je zvyšování jména prostředkem k zajištění silnějšího postavení na trhu. Jednou z prvních věcí, na které by se měla společnost zaměřit je zlepšit svou pozici v internetových vyhledávačích, případně investovat do reklamy. Povědomí o firmě může být zvyšováno také zajímavými články a novinkami z odvětví, které si společnost umístí na své webové stránky, a případně i na Facebook. Články mohou přilákat širokou veřejnost, budou zvyšovat návštěvnost webových stránek, tím zvyšovat pozici ve vyhledávání a zároveň nemusí přivést společnosti nové zákazníky. Kapacita společnosti, co se nových zákazníků týče, je omezena. Další možností budování jména společnosti je pořádání veřejných společenských akcí, jako jsou například plesy, dětské dny, karnevaly apod.

Rozšíření služeb

Společnost poskytuje služby v oblasti informačních technologií. Pro své zákazníky vytváří internetové obchody na míru dle jejich individuálních požadavků a nabízí jejich další servis a technickou podporu. Další doplňkové služby nejsou přímo ze strany společnosti nabízeny, ale zákazníci jsou odkazováni na spolupracující marketingovou firmu, která se zabývá zvyšováním viditelnosti, efektivity a prodejnosti v online podnikání.

Rozšíření služeb je pro společnost dobrou příležitostí. Komplexnější a širší nabídka může přilákat více zákazníků, protože nebudou muset své online podnikání řešit s více firmami, ale vše vyřeší na jednom místě. Zároveň tím společnost předejde hrozbě úbytku

zákazníků a bude stabilnější při zvyšující se rivalitě v odvětví. Neustálé zdokonalování a rozšiřování služeb je nutností k rozvoji společnosti, čehož si je společnost sama vědoma.

Společnost plánuje rozšířit v roce 2019 služby formou prodeje poradenských služeb a know-how. V té souvislosti je doporučeno nabízet zákazníkům pomoc s administrací a správou e-shopu, která by zahrnovala například přípravu textů, licencí, obchodních podmínek, bannerů, úpravu fotek zboží atd. Dalším doporučením k rozšíření služeb je poskytování vlastního výkonnostního marketingu zákazníkům, aby již dále společnost nemusela v tomto bodě odkazovat své klienty na jinou firmu.

Zrušení otevřené kanceláře pro zvýšení produktivity práce zaměstnanců

Produktivita práce je důležitým ukazatelem dění ve firmě (viz kapitola 2.9) a je ovlivňována velkým množstvím příčin a faktorů (viz kapitola 2.9.1 a příloha č. 1). Jedním z důležitých faktorů je rozmístění kanceláře, případně kanceláří.

Při zpracovávání diplomové práce navštívila autorka podnikatelské prostory společnosti. Ve společnosti pracuje od března 2018 celkem 9 osob s rozdílnou náplní práce (viz obrázek č. 3.1 – organizační struktura společnosti). Všichni zaměstnanci, včetně dvou jednatelů, sedí v jedné otevřené kanceláři (open office).

Ačkoliv produktivita práce nebyla předmětem analýzy společnosti, nelze postřeh autorky ignorovat. Společnost by měla co nejdříve zrušit dosavadní open office a rozdělit své zaměstnance do menších kanceláří po maximálně dvou až třech pracovnících. Jak je uvedeno v příloze č. 1, v otevřené kanceláři existuje nespočet rušivých vlivů, které produktivitu práce snižují, a dokonce mohou mít vliv na zdraví zaměstnanců. Ti se musí potýkat se zvýšeným hlukem, přerušováním, stresem, ztrátou soukromí apod. Snaha o týmovou spolupráci nemůže těmto negativním faktorům absolutně konkurovat. I bez jakýchkoliv propočtů je zřejmé, že zrušení open office povede ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost malého podniku a navrhnout možnosti jeho rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti. K dosažení cíle bylo třeba vymezit a vybrat metody, vyhodnotit výsledky a na základě získaných výstupů navrhnout vhodná doporučení. Předmětem práce byla softwarová společnost AB, která si přála zůstat v anonymitě.

Diplomová práce byla tvořena šesti kapitolami, z níž první byla věnována úvodu. Ve druhé části byla objasněna teoretická východiska práce a vymezeny pojmy související s podnikem, jeho řízením, konkurenceschopností a popisem vybraných metod. Ve třetí kapitole byla charakterizována společnost AB, její historie, vývoj, poskytované služby, vymezení zákazníci, cíle a strategie. Kapitola čtvrtá byla zaměřena na praktickou aplikaci vybraných metod analýz hodnocení konkurenceschopnosti. V páté kapitole byly představeny návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoje společnosti. Práce je zakončena šestou kapitolou, závěrem, ve kterém jsou stručně shrnuty zjištěné poznatky.

Hodnocení konkurenceschopnosti bylo prováděno na základě několika analytických metod. Jako první byla využita SLEPT analýza okolí, ve které bylo zkoumáno makrookolí společnosti AB. SLEPT analýzou bylo zjištěno, že nejvíce ovlivňují společnost technologické faktory, a je nutné neustálé sledování technologických novinek, jejich zavádění a přizpůsobení se. Na mikrookolí společnosti byl aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil, ze kterého vyplynulo, že mikrookolí výrazně neovlivňuje konkurenceschopnost společnosti. Nejvýše byla zjištěna střední síla vlivů, a to u hrozby vstupu nových konkurentů a vyjednávací síly dodavatelů. Dále bylo hodnoceno finanční zdraví společnosti, ze kterého vyplynulo, že by společnost měla snížit dobu inkasa pohledávek, začít více využívat cizí zdroje, a zaměřit se na efektivní využití peněžních prostředků. Jinak je společnost bonitní, likvidní, s aktivy hospodaří efektivně a celkově si finančně vede velmi dobře. Pro zhodnocení konkurence byla využita marketingová metoda Mystery shopping formou e-mailové poptávky, ze které vyplynulo, že lze společnost řadit mezi jednu z nejlepších, pouze je vhodné zkrátit délku odpovědi a sdělit jen to podstatné. Poslední využitou metodou byla SWOT analýza, ze které vyplynuly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Pomocí matice SWOT byla pro společnost vygenerována strategie konfrontace, podle které by společnost měla využít své silné stránky k odvrácení hrozeb. Na to však společnost není dost silná a nejprve by měla zapracovat na maximalizaci silných stránek a minimalizaci slabých stránek.

Výsledkem práce jsou navržená doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoji společnosti AB. Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz autorka práce navrhla společnosti prioritně zahájit nábor zaměstnanců, a zaměřit se na možnosti čerpání dotací a finančních příspěvků. Dále je vhodné, aby se společnost soustředila na zkrácení doby obratu pohledávek, investice do výnosnějších aktiv, expanzi na slovenský trh, zvyšování svého jména, rozšíření služeb a zrušení velké otevřené kanceláře (open office).

Seznam použité literatury

Knižní a věrohodné zdroje

1. BARTH WAL, R. R. *Industrial Economics: An Introductory Textbook*. 2. vyd. New Delhi: New Age International Publishers, 2004. 545 s. ISBN 81-224-1278-5.
2. BARTUSKOVÁ, Terezie. *Management výroby a služeb*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2015. 188 s. ISBN 978-80-248-3830-4.
3. BENSOUSSAN, Babette E. and Craig S. FLEISHER. *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, 2013, 273 s. ISBN 978-0-13-310102-7.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. EDEN, Jeremy a Terri LONG. *77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk*. Praha: Management Press, 2015. 198 s. ISBN 978-80-7261-284-0.
7. FRIED, Jason and David Heinemeier HANSSON. *Rework* [online]. United States: Crown Publishing Group, 2010. 128 s. eISBN: 978-0-307-46376-0. Dostupné také z: http://www2.arnes.si/~egrmad/knjige/FRIED_Jason_-_Rework.pdf
8. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
9. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
10. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
11. HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
13. JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 878 s. ISBN 978-0-273-71192-6.

14. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
15. KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
16. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
17. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
18. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
20. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
21. MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
23. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
24. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
25. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
26. SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
27. SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
28. TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-427-1.
29. VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

30. VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
31. ZAFFRON, Steve a David Coleman LOGAN. *Tři zákony produktivity: přepište budoucnost svého podnikání a změňte svůj osobní život*. Brno: Computer Press, 2011. 245 s. ISBN 978-80-251-2658-5.
32. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

33. APEK. *Asociace pro elektronickou komerci – úvod* [online]. APEK [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.apek.cz>
34. ČSÚ. *Český statistický úřad – katalog produktů, databáze, klasifikace* [online]. ČSÚ [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
35. GDPR. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů: prakticky* [online]. 2018. GDPR [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/>
36. Hospodářské noviny. *Jak zvýšit motivaci zaměstnanců? Odměna není univerzálním prostředkem* [online]. 2014. HN [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmena-neni-univerzalnim-prostredkem>
37. Idnes.cz. *Češi nakupují na webu jako diví, za šest měsíců utratili 46 miliard* [online]. 2017. Idnes.cz [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/vysledky-internetoveho-obchodu-za-prvni-pololeti-2017-pcx-/test.aspx?c=A170726_080947_test_ozr
38. ISPV. *Informační systém o průměrném výděлку: výsledky šetření ISPV* [online]. 2018. ISPV [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni.aspx>
39. IPA. *Zvyšování produktivity stroje, linky, člověka* [online]. IPA [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/poradenstvi/zvysovani-vykonnosti-procesu/zvysovani-produktivity-stroje-linky-cloveka>
40. LINKED IN. *Kanceláře budoucnosti aneb jak se mění pracovní prostředí* [online]. 2016. LINKED IN [cit. 2017-05-29]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/kancel%C3%A1%C5%99e-budoucnosti-aneb-jak-se-m%C4%9Bn%C3%AD-pracovn%C3%AD-prost%C5%99ed%C3%AD-mikov%C3%A1>

41. Marketingový výzkum. *Mystery shopping* [online]. MARKS [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/mystery-shopping/>
42. Mzdová praxe. *Jak úspěšně motivovat* [online]. 2008. MZDOVÁ PRAXE [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
43. Nařízení Komise (EU) č. 651 ze dne 17. června 2014. 2014, L 187. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2014:187:FULL&from=EN>
44. OP PIK. *Informační portál o dotacích pro podnikatele – Operační program Podnikání a Inovace pro konkurenceschopnost* [online]. OP PIK [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz>
45. STRUKTURÁLNÍ FONDY. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. ESF [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz>
46. Úřad práce ČR. *Projekty Evropského sociálního fondu – Projekty v realizaci* [online]. ÚP ČR [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty_esf/v_realizaci
47. Úřad práce ČR. *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. ÚP ČR [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>
48. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&fulltext=ob~C4~8Dan~C3~BD~20z~C3~A1kon~C3~ADk&rpp=15#local-content>
49. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
50. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>
51. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
52. ZICH, Robert. *Klíčové aspekty pojmání konkurence ve strategickém řízení konkurenceschopnosti firmy*. Trendy ekonomiky a managementu [online]. Vysoké

učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008, II (č. 3), s. 68-74, [cit. 2017-11-26]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/19997>

Ostatní zdroje

53. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2011
54. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2012
55. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2013
56. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2014
57. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2015
58. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2016
59. Účetní závěrka společnosti (rozvaha, VZZ) za rok 2017

Seznam zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
cca	Cirka (asi, přibližně)
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
hl.	Hlavní
hod	Hodina
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
kol.	Kolektiv
mil.	Milion
mld.	Miliarda
např.	Například
OKEČ	Ovětvová klasifikace ekonomických činností
Sb.	Sbírka
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP Z	Operační program Zaměstnanost
resp.	Respektive
s.	Strana
tis.	Tisíc
tj.	To je
tzv.	Tak zvaně
USA	Spojené státy americké

Další zkratky využívané ve vzorcích

A	Aktiva
BL	Běžná likvidita
CA	Celková zadluženost
CZ	Cizí zdroje
DoP	Doba obratu pohledávek
DoZ	Doba obratu zásob
DoZa	Doba obratu závazků
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
fin.	Finanční
KCK	Krátkodobý cizí kapitál
kr.	Krátkodobý
MZ	Míra zadluženosti
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
ObA	Obrat aktiv
OdM	Obrat dlouhodobého majetku
OL	Okamžitá likvidita
PL	Pohotová likvidita
pohl.	Pohledávky
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ÚK	Úrokové krytí
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.07.2018



.....
Bc. Eva Černínová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Faktory ovlivňující produktivitu práce
- Příloha č. 2 Eden a Long: způsoby ke zvýšení produktivity
- Příloha č. 3 Příklady základních kritických složek odrážejících konkurenci v odvětví
- Příloha č. 4 Vybrané poměrové vzorce finanční analýzy
- Příloha č. 5 Vybrané položky z účetních závěrek společnosti AB pro zhodnocení finančního zdraví podniku
- Příloha č. 6 Mystery e-mail zaslaný společnosti AB a konkurenčním firmám
- Příloha č. 7 Shrnutí a vyhodnocení Mystery e-mailingu
- Příloha č. 8 Stanovení preferencí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti AB metodou párového srovnání
- Příloha č. 9 Ekonomické propočty související s nábořem nových zaměstnanců společnosti AB